



Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Dottorato di Ricerca in Economia

Ciclo XXII

Settore scientifico-disciplinare di afferenza: M-GGR/02

Politiche pubbliche per la stagionalità del turismo
da una prospettiva territoriale. Casi di studio in
Scozia e in Sardegna

Rita Cannas

Coordinatore Dottorato

Prof. Andrea Ichino

Relatore

Prof. Fiorella Dallari

Esame finale anno 2010

*Ai miei genitori e a Paola,
amica indimenticabile*

Ringraziamenti

Mentre coordinavo il primo master italiano in turismo sostenibile e responsabile, invitai Fiorella Dallari a tenere una lezione. Durante un'informale chiacchierata, le raccontai di come per anni desiderai di fare l'esperienza del dottorato e che, per ragioni varie, mi fu negata. Lei mi invitò a fare il concorso a Bologna. Seguii il suo consiglio. La prima persona che desidero ringraziare è Fiorella perché innanzitutto, senza il suo incoraggiamento non avrei mai iniziato questa avventura, poi per essere stata il mio supervisore durante i tre anni di dottorato e, infine, per avermi indirizzata all'estero contribuendo così alla sprovvincializzazione del mio bagaglio professionale ed esperienziale.

Infatti, il mio percorso di ricerca sarebbe stato parziale se non avessi avuto la possibilità di studiare all'estero, in un ambiente internazionale. Ringrazio perciò Richard Butler che mi ha accolto alla Business School dell'University of Strathclyde di Glasgow e con lui tutto lo staff del Department of Management and Tourism Hospitality, dove ho trovato un ambiente umano molto fecondo per i miei studi e per la mia crescita personale. Tom Baum, che è il mio secondo supervisore, mi ha guidata durante la mia esperienza scozzese e devo a lui e alla sua vasta esperienza alcune indicazioni metodologiche che si sono rivelate fondamentali per la ricerca. Ringrazio Tom non solo per la sua professionalità, ma anche per la sua rara umanità.

Durante l'esperienza del dottorato, ho avuto dei cari compagni di viaggio. Nica Addeo è stata preziosissima col suo sostegno morale ma anche materiale, specie come correttrice di bozze. Devo a Nica il minuzioso setaccio dei testi, l'aiuto nella realizzazione degli schemi e nella sbobinatura di alcune interviste. Altri amici come Giovanna Fisanotti, Claudio Sassaroli e Laura Sirigu mi sono stati vicino durante i momenti d'ombra. Sotera Fornaro mi ha incoraggiata a fare del mio meglio. Ringrazio poi gli amici e colleghi Nermin Morsy, Tzui Hui Wang e Babak Taheri per avermi reso la vita a Glasgow più gradevole.

La parte più originale della ricerca si deve alle persone che ho intervistato. Perciò un sentito ringraziamento va a Brian Hay, Eddie Brogan, Chris Greenwood, Audrey MacLennan, Barbara Smith, Iain Herbert, Mauri Caldwell, Freda Newton, Bob Downie, Alan Rankin, Maria Letizia Locci, Franco Ventroni, Giuseppina Gioi, Salvatore Soru, Francesco Cappelli, Salvatore Lai, Giovanna Serusi, Bachisio Falconi, Ennio Meloni e Massimiliano Troncia.

Senza il sostegno prezioso della mia famiglia non avrei potuto portare a compimento la mia esperienza di ricerca. In particolare, devo ai miei genitori e a mio fratello un sostegno economico e materiale importante - mio padre si è occupato di Luce, la mia cagnetta, durante le mie lunghe assenze e mia madre mi ha accudita in tanti modi - e alle mie sorelle, alle nipoti e a tutti, un immenso affetto che mi ha permesso di superare le difficoltà che ho incontrato. La mia energia vitale è in stretta connessione alla loro presenza e al loro calore.

Infine, un ringraziamento particolare va a Paola Ghermandi, cara amica scomparsa. Festeggiammo insieme la vincita del mio concorso di dottorato, nella sua bella casa in Strada Maggiore a Bologna. Paola non ha mai smesso di sostenermi e so che continuerà a far parte della mia vita.

INDICE

Capitolo 1	Introduzione	9
1.1	Turismo, stagionalità e politiche: le ragioni di scelta del tema	9
1.2	La genesi degli obiettivi della ricerca	12
1.3	La struttura della metodologia	14
1.5	Presentazione della ricerca attraverso i capitoli	16
1.6	Sommario	18
Capitolo 2	La stagionalità nella letteratura scientifica.....	21
2.1	Inquadramento concettuale del fenomeno	21
2.2	Cause della stagionalità.....	25
2.3	Impatti	30
2.4	Spazialità e Temporalità	34
2.5	Misurazioni	36
2.6	Politiche e strategie	39
2.7	Sommario	49
Capitolo 3	Le assunzioni teoretiche e il disegno metodologico	53
3.1	Delimitazione dell'oggetto e interrogativi della ricerca.....	53
3.2	Filosofia della ricerca.....	56
3.3	L'approccio qualitativo come metodologia	59
3.4	L'intervista come metodo principale	62
3.5	Articolazione e contenuti delle interviste.....	64
3.6	I casi di studio come strumento strategico della ricerca	75
3.7	Disegno complessivo e fasi della ricerca	80
3.8	Sommario	84
Capitolo 4	Turismo, politiche pubbliche e attori in Scozia.....	87
4.1	Le caratteristiche del territorio	87
4.2	Stagionalità e caratteristiche del turismo	90
4.3	Lo scenario storico politico-istituzionale	101
4.4	Il Tourism Framework For Change	112
4.5	L'arena degli attori	119
4.6	Sommario	126
Capitolo 5	Turismo, politiche pubbliche e attori in Sardegna	129
5.1	Le caratteristiche del territorio	129
5.2	Stagionalità e caratteristiche del turismo	132
5.3	Lo scenario storico politico istituzionale	150
5.4	La programmazione turistica e le strategie pubbliche.....	159
5.5	L'arena degli attori	165
5.6	Sommario	169
Capitolo 6	Risultati della ricerca	171
6.1	Politiche e strategie in Scozia: attori, strategie, cambiamenti.....	172
6.2	I risultati delle politiche: successi, insuccessi, effetti sulle comunità	183
6.3	La direzione delle politiche per il futuro e nuovi scenari in Scozia.....	192

6.4 Politiche e strategie in Sardegna: attori, strategie, cambiamenti.....	198
6.5 I risultati delle politiche: successi, insuccessi, effetti sulle comunità	211
6.6 La direzione delle politiche per il futuro e nuovi scenari in Sardegna.....	220
6.7 Comparazione delle politiche: l'uso di "lesson drawing"	229
6.8 Sommario	242
Capitolo 7 Conclusioni	245
7.1 Stagionalità del turismo: verso il cambiamento	245
7.2 Il contributo scientifico della ricerca.....	254
7.3 Riflessione, valutazione e limiti della ricerca	260
7.4 Implicazioni della ricerca: Indicazioni di policy e spazi per approfondimenti	263
7.5 Sommario	265
Bibliografia	269

Capitolo 1 Introduzione

1.1 Turismo, stagionalità e politiche: le ragioni di scelta del tema

Circa tre anni fa, durante un'esperienza professionale di formazione e di ricerca presso il FORMEZ di Cagliari, chi scrive ebbe modo di occuparsi di un progetto sul turismo sostenibile, la cui finalità principale consisteva nel rinforzare le competenze dei dirigenti e dei funzionari pubblici sardi sul tema sopraindicato. Nel corso di quella esperienza, il ricercatore ebbe modo di gettare lo sguardo da un punto di osservazione privilegiato - un organismo pubblico (il FORMEZ) - su uno spaccato di mondo dentro l'Amministrazione Regionale e di entrare a contatto con gli artefici o gli esecutori di documenti regionali di programmazione, di respirare l'aria a tratti frizzante, a tratti pesante, che ruotava attorno alle “visioni” sul turismo sostenibile. Il progetto prevedeva attività seminariali per la discussione delle griglie individuate sul turismo sostenibile in Sardegna, e si chiuse con un convegno internazionale che aveva la finalità di immettere nuova conoscenza a uso della progettualità pubblica, specie attraverso la partecipazione di ospiti stranieri, e di aprire un dibattito inter-assessoriale fra gli operatori pubblici, allargato anche ai rappresentanti di enti locali dell'Isola. Senza entrare nel merito di quel preciso progetto che resta da sfondo alla ricerca, ciò che emerse in quella occasione fu la sensazione di assistere a un momento storico di scelte importanti (si discuteva, a partire dalla diffusione dei contenuti del Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile, dei problemi di comunicazione fra Assessorati, delle criticità ma anche delle nuove sfide che la redazione del nuovo Piano Paesaggistico Regionale poneva per tutti, della necessità di percorrere la strada della sostenibilità entrando nel merito del concetto, spesso dato per scontato). Pur in qualità di osservatore partecipante, il ricercatore percepiva una sorta di vento nuovo, di fermento, nella possibilità di un passaggio da forme di conduzione della politica regionale improntate alla mera difesa stratificata di interessi localistici e settorialistici, verso politiche di “sistema Sardegna”. Di quell'atmosfera è rimasta una traccia che è diventata curiosità scientifica - indagare sul cambiamento - e che ha preso corpo nel corso del tempo, sino a diventare il

presente progetto di ricerca.

Come si dirà meglio oltre, per chi si occupa di turismo è implicito interessarsi anche di stagionalità. Infatti, turismo e stagionalità formano un binomio inscindibile. Si va da stagionalità marcate, come nel caso di destinazioni che sono caratterizzate da una o poche forme prevalenti di fruitori, quasi di monocultura nel turismo, a destinazioni che attraggono clientele diverse su più periodi dell'anno. La stagionalità non è un fenomeno uguale, non è come una catena di montaggio *fordista*. È invece una caratteristica che si lega al tipo di destinazione, anche se poi fra destinazioni simili si possono rinvenire forme comuni di stagionalità.

Da queste prime riflessioni è nata l'idea di studiare il fenomeno della stagionalità nel turismo collegandolo a un territorio, a un contesto specifico fatto di ambienti, di caratteristiche fisiche, di esseri viventi di vario tipo, di persone, di progetti, di esperienze, di attese, di visione del futuro e di sviluppo. La prospettiva di indagine della stagionalità turistica non è legata affatto a una visione contemplativa e distaccata del fenomeno, come se si trattasse di una provetta da laboratorio, ma all'idea di immergersi in un corpo vivente complesso, in movimento, fatto di tante parti. La complessità di un territorio quasi ne scoraggerebbe l'analisi, perché ogni ricercatore dotato di buon senso e di strumenti di controllo del proprio ego, dovrebbe sapere che comunque il suo sforzo non potrà che risultare parziale. I fenomeni sociali e territoriali sono per definizione complessi e sfuggenti, specie se si adotta un approccio che provi ad aprire una fessura dentro le dinamiche di relazione fra oggetti e soggetti, fra ambienti fisici e ambienti umani, e fra gli stessi “ambienti” umani.

Fatta questa premessa, se la scelta di indagare le politiche pubbliche per la stagionalità nel turismo in Sardegna appare ovvia, meno intuibile è la ragione per la quale si è scelto di osservare lo stesso fenomeno anche all'interno del territorio scozzese. Talvolta le scelte sono frutto del connubio tra casualità e logica, anche se a volte ci si sofferma più sulla prima che non sulla seconda. Durante la fase di prima documentazione sulla stagionalità del turismo, rimbalzavano ricorrentemente i nomi di alcuni autori. Come accade in ogni comunità, che sia scientifica o meno, vi sono i personaggi di spicco, i guru, i *leader*, quelli che si sono spesi maggiormente sul tema

o sul fenomeno ricercato e sono divenuti dei riconosciuti punti di riferimento. Tra gli autori più rinomati sul turismo e sulla stagionalità connessa a questo fenomeno, figura Richard Butler, geografo del turismo di fama internazionale, e professore all'Università di Strathclyde, Glasgow. Da un contatto diretto instaurato a seguito della richiesta di uno dei suoi contributi, introvabile in commercio, nacque uno scambio che aprì la porta della curiosità verso una temporanea esperienza di studio all'estero che da tre mesi è diventata poi di due anni¹. Nell'approfondire le ricerche è emerso come la stagionalità del turismo sia stato un tema ricorrente delle politiche pubbliche scozzesi e quindi ne ha suggerito un approfondimento.

Inizialmente la prospettiva è stata quella di indagare due differenti realtà di cui una appariva molto forte e strutturata, la Scozia (come in effetti è) con politiche di destagionalizzazione che potevano vantare l'esperienza di alcuni decenni di ricerca e di pratica e l'altra, la Sardegna, che appariva più incerta e indefinita, allo scopo di usare la prima come una buona pratica a vantaggio della seconda. Questa ipotesi di lavoro è diventata sempre più labile mano a mano che la ricerca è entrata in profondità e ha analizzato con dettaglio i dati secondari e poi quelli primari. Fra le ragioni del suo ridimensionamento vi è anche quella che, se si fosse seguita un'idea preconcepita, questa avrebbe potuto guidare, in qualche modo, i risultati della ricerca. Poi, più che adottare una visione lineare affidando due diverse realtà a un semplice gioco dei ruoli, tra un “forte” e un “debole”, è diventato molto più stimolante e complesso ragionare in termini di comparazione delle politiche e degli effetti in due contesti differenti, traendo da ogni finestra di analisi e dai due casi di studio, le buone pratiche.

Per quanto sia inevitabile che il ricercatore eserciti un ruolo di indirizzo, consapevole o inconsapevole, sul processo e sui risultati raggiunti nel proprio studio, specie quando si è nell'ambito delle discipline sociali, il tentativo che si è cercato di realizzare è di lasciare spazio alla sorpresa, al farsi sorprendere. Lo sforzo che si è cercato di compiere è stato di curare il più possibile la fase di documentazione e la raccolta e la diretta realizzazione di “dati”. La consapevolezza che la ricerca possa

¹ La proficua esperienza di formazione all'estero è proseguita sotto la guida di Tom Baum, professore di turismo internazionale

recare il “marchio di fabbrica” di chi l'ha realizzata, può essere considerata non sempre come un limite, ma anche come un riconoscimento delle competenze e delle abilità di chi la realizza. I metodologi sono abbastanza fermi nell'evidenziare i rischi di “contaminazione” o di commistione tra i *desiderata* dei ricercatori e i risultati della ricerca e di come siano inevitabili le influenze di questi. Tuttavia, i metodologi offrono anche strumenti per la valutazione critica del percorso effettuato e dei risultati che da questo sono scaturiti – il principio della triangolazione dei dati, l'auto-riflessione, la rilettura critica del processo, la scomposizione delle informazioni e della ricomposizione su altre basi - e sulla scia di queste indicazioni si è impostato lo svolgimento della ricerca.

1.2 La genesi degli obiettivi della ricerca

Ogni ricerca ha il suo fulcro negli interrogativi che si pone, negli obiettivi che intende conseguire rispetto all'oggetto dell'indagine. Delimitato il campo dell'indagine, che in questo caso è lo studio della stagionalità nel turismo in due aree molto differenti ma accomunate dall'essere territori periferici, il percorso della ricerca comincia nell'elaborare le domande sul tema individuato e nel prefigurare gli strumenti e le azioni da intraprendere nel cercare di dare risposte. In un primo momento, le domande nascevano sulla base delle prime indicazioni che la letteratura accademica forniva, mano a mano che ci si addentrava nel tema e si studiavano i contributi. La sensazione prevalente è stata quella di trovarsi di fronte a un tema su cui sembrava si fosse già detto abbastanza e, conseguentemente, ci fosse poco da scoprire. Il monito che riecheggiava era che tanto più ci si impegna a mutare la stagionalità, quanto più questa si acuisce o si intensifica. La stagionalità è un tema che è stato studiato in più parti e per diversi anni, ma è come se, in tempi più recenti, fosse diventato soprattutto un fenomeno da misurare, da quantificare, da controllare, piuttosto che da comprendere, forse perché, maliziosamente, laddove c'è più misurazione/quantificazione c'è più presunta parvenza di scientificità? Battuta a parte, da queste prime indicazioni emergeva sempre più chiaro l'anelito verso la conoscenza e la comprensione del fenomeno attraverso l'analisi territoriale e cresceva la curiosità intellettuale nello scendere in profondità usando le categorie di analisi offerte dalla letteratura, per capire poi la sfera dei cambiamenti.

Per questo motivo il primo *research question* (in realtà articolato in più domande) è puramente descrittivo: qual è il contesto nel quale le politiche pubbliche operano? Chi sono i soggetti coinvolti? Come sono strutturati? Che tipo di azioni portano avanti? Come nascono le politiche? A chi sono rivolte? L'interrogativo di ricerca, pur nella sua apparente semplicità, contiene invece una ricchezza di informazioni e l'utilizzo di più fonti (bibliografiche, documentarie, statistiche, etc.) di indagine, proprio per cercare di tratteggiare uno scenario di riferimento. La fase di acquisizione di informazioni è decisiva per lo sviluppo del percorso della ricerca, ma occorre inevitabilmente e necessariamente porsi dei limiti. Il rischio è di utilizzare il tempo nella ricerca infinita della documentazione e di non averne poi altrettanto per interpretare i dati raccolti.

Una volta ottenuti i pezzi per comporre il *puzzle*, l'altro passaggio è stato il seguente: come sono le politiche agli occhi degli attori locali? Che effetti producono o non producono? Cosa sta cambiando nel mercato turistico, al di là dei numeri sulle presenze e sugli arrivi, che pure sono stati considerati come parte dei dati di documentazione? È poi vero che la sostanza non cambia e la stagionalità resta un problema strutturale? Sono intervenuti nuovi fenomeni capaci di produrre cambiamenti esterni? E se sì, quali sono stati i cambiamenti “interni”? Quali sono gli effetti delle politiche a livello locale? Se le politiche hanno prodotto o stanno producendo cambiamenti, in che cosa e per chi li hanno realizzati o li stanno realizzando? Anche qui le domande hanno naturalmente preso il sopravvento e la tendenza è stata quella di formulare più quesiti di quanti una singola ricerca non sia in grado di gestire, mentre occorre confrontarsi - prendendo in prestito un concetto caro alla sostenibilità – con una sorta di *carrying capacity* della ricerca rispetto ai *research questions*. L'ambito delle domande formulabili è sempre più grande di quelle “gestibili”, inteso come possibilità di fornire risposte. Un'indicazione che è venuta dai più esperti – Tom Baum e Fiorella Dallari – è stata quella di evitare le forze centrifughe, ovvero le tendenze dispersive. Come risulterà nelle conclusioni del percorso di studio, un valore aggiunto della ricerca è anche nelle domande che ha saputo generare, sebbene non sia stata in grado di trovare le risposte, oppure di fornirne di parziali.

Il terzo passaggio è consistito nel cercare di andare oltre il visibile, l'attuale e di provare a prefigurare scenari, o più semplicemente di proiettare le politiche attuali nel futuro. Lo sforzo immaginativo richiesto agli attori locali, è stato pensato con questa *ratio* di fondo. Si è trattato di uno spazio ipotetico e come tale è stato considerato nell'analisi, senza avere la pretesa di fornire un quadro previsionale del futuro. Le domande legate a questo interrogativo sono state le seguenti: come cambieranno le politiche per la stagionalità del turismo nel futuro? Di che cosa e di chi ci sarà bisogno per gestire il cambiamento? Quali sono i rischi o le opportunità per la destinazione rispetto ai cambiamenti anche esterni che si profilano all'orizzonte? Anche in questo caso, le varie domande collegate all'interrogativo principale, il cambiamento, hanno subito un processo di “contenimento”, poiché ogni ricerca deve fare i conti con le costrizioni cui è soggetta, in termini temporali, spaziali, finanziari e anche in termini di dispendio energetico del ricercatore. Il tema ha in ogni caso fatto parte della ricerca e ha contribuito a darle forma.

1.3 La struttura della metodologia

L'individuazione delle domande della ricerca è stato un percorso più complesso di quanto non appaia in queste righe che, come da tradizione, sono scritte al termine della ricerca, pur essendone la parte introduttiva, e hanno quindi il pregio di poter osservare il dispiego del processo con maggiore lucidità e una sorta di distacco. La chiarificazione del percorso di indagine avviene strada facendo. Per motivi di semplicità e per facilitare la comprensione dello studio, in genere la descrizione della ricerca avviene per fasi successive, ma nella realtà le fasi tendono a sovrapporsi fra loro e ad alimentarsi vicendevolmente. La fase di rassegna bibliografica è, ad esempio, riportata agli inizi dello studio, ma in realtà è una componente della ricerca che non smette di alimentare il processo conoscitivo sino alla fine, sino ai risultati, ed è una griglia di riferimento anche per gli spazi di riflessione sul dopo-ricerca.

Una fase importante dello studio è la metodologia utilizzata ed entra in gioco nel momento in cui le domande della ricerca prendono forma e si profila lo sviluppo complessivo della struttura. È la fase del disegno della ricerca, disegno che è continuamente sottoposto a riflessioni e ad affinamenti. L'intelaiatura metodologica è

fondata sull'approccio qualitativo coerentemente agli obiettivi della ricerca e allo sviluppo delle riflessioni filosofiche di natura ontologica ed epistemologica. Il punto di osservazione del fenomeno indagato è soggettivo, rivolto all'interno dei sistemi territoriali composti di più parti, ma dove l'agire sociale è preminente. Non si studiano cioè gli impatti delle politiche sui sistemi fisici se non in relazione ai sistemi umani che sono invece l'oggetto principale dell'indagine. Lo sguardo con cui si indagano le politiche - frutto di azioni umane, pertanto di costruzioni sociali - e il tipo di domande individuate, ha perciò portato naturalmente a individuare nell'approccio interpretivista la filosofia della ricerca e nella metodologia qualitativa l'ossatura per condurre la ricerca sul campo.

I metodi utilizzati sono di due tipi: le interviste ai testimoni privilegiati, ovvero agli attori che rivestono un ruolo importante all'interno del fenomeno indagato, e i casi di studio. Le interviste sono state scelte fra i metodi qualitativi possibili, come ad esempio i *focus group*, perché sono fondati sul contatto diretto e personale con l'interlocutore da cui scaturisce un'interazione più approfondita rispetto ai *focus group*. Un altro buon motivo che determina la scelta di un metodo piuttosto che un altro, spesso lasciato alla sfera dell'implicito, è l'esperienza maturata in merito, la padronanza dello strumento da parte del ricercatore. Chi scrive ha maturato una esperienza quasi ventennale sul metodo delle interviste e benché si tratti di uno strumento molto dispendioso in termini di tempo e di energie, è un formidabile vettore di informazioni e di crescita personale. Se da un lato assolve il compito di fornire informazioni e dati per la costruzione della ricerca, dall'altro, essendo una interazione umana fra due persone, è come un incontro fra sinapsi cerebrali da cui possono scaturire nuove idee. In sostanza, le interviste non sono solo “perdita di tempo” per chi le fornisce, ma sono anche e soprattutto una possibilità di confronto, di scambio, di acquisizione di informazioni anche per l'intervistato. Non è infatti infrequente che al termine dell'intervista sia lo stesso intervistato a riconoscere che attraverso lo scambio e la discussione con l'intervistatore, gli siano venute nuove idee o anche nuovi quesiti sul proprio lavoro, oppure che attraverso lo scambio sia venuto a conoscenza di aspetti sul tema trattato che ignorava e che potrebbe utilizzare per il suo lavoro.

I casi di studio, più che metodo di ricerca sono considerati come parte fondante del processo di indagine. Da un lato, sono certamente le unità territoriali di base dello studio, ma dall'altro sono usati anche come strategia della ricerca poiché provvedono a fornire protocolli di indagine. Talvolta, i protocolli sono seguiti in maniera implicita e possono riguardare il modo con cui si raccolgono i dati sui casi di studio, o con cui i dati stessi si incrociano. In questo caso, i protocolli sono stati utilizzati consapevolmente e molto ha giocato l'esperienza accumulata in precedenza sul trattare ricerche territoriali. In ogni caso, la distinzione fra metodo e strategia di indagine attiene più alle sottigliezze metodologiche che non all'uso pratico dei casi di studio.

1.5 Presentazione della ricerca attraverso i capitoli

La struttura dei capitoli riproduce sostanzialmente la struttura stessa della ricerca, delle sue fasi. Il monito evidenziato poco sopra circa la lineare rappresentazione del percorso che è invece di forma ciclica, con fasi come anelli che si intersecano fra loro e si alimentano di continuo, vale anche in questo caso. Il capitolo 2 è dedicato alla rassegna bibliografica sulla letteratura accademica in tema di turismo e stagionalità. È il punto di partenza per la conoscenza del fenomeno, per alimentare il processo di elaborazione delle domande della ricerca e per fornire una griglia teorica alla fase di interpretazione dei risultati. I contenuti della letteratura guidano anche la costruzione del capitolo e i titoli dei paragrafi corrispondono alle principali aree tematiche trattate negli studi precedenti. In questo contesto, si è posto un maggiore accenno alla parte relativa alle politiche. In genere, una finalità della rassegna bibliografica è da un lato quella di individuare i contributi teorici e pratici al tema oggetto della ricerca e dall'altro quella di individuare le aree grigie del sapere, i vuoti conoscitivi. Senza fare un trattato della stagionalità del turismo, si è cercato di assolvere entrambi i compiti.

Il capitolo 3 è incentrato sul *research philosophy* che sottende alla metodologia della ricerca e poi sulla costruzione del disegno metodologico dello studio. In parte si è già accennato alle assunzioni di fondo: scopo del lavoro è conoscere il turismo nei territori prescelti, analizzare le forme che la stagionalità assume in particolari

contesti e indagare le politiche intraprese a livello locale per contrastare tale fenomeno. Le politiche non hanno una connotazione neutra, oggettiva, ma sono legate alle forme di rappresentazione della realtà degli attori (locali e sovra-locali); sono legate alle forme di governo del territorio, agli organismi che attuano le politiche, alle persone che dirigono gli enti, agli schieramenti politici che danno la direzione alle politiche, etc. Da queste considerazioni discende l'assunzione di un paradigma di ricerca interpretivista, di un approccio alla soggettività, alla costruzione sociale delle politiche pubbliche per la stagionalità del turismo. Una questione che si pone nell'adottare l'approccio interpretativo o interpretivista, è come gestire l'ambito delle soggettività e quello delle oggettività o, più propriamente, delle "comunanze". L'ottica è stata quella di tenere aperto il dialogo fra entrambe le sfere, senza entrare nel merito di discussioni filosofiche sulla oggettività della realtà a prescindere dall'intervento umano, o di oggettività della realtà costruita attraverso un processo sociale. Si è assunto di base che la realtà connessa allo studio delle politiche pubbliche sia soggettiva e che quindi richieda l'analisi *ad hoc* con un approccio qualitativo, per la natura stessa del fenomeno. Nel capitolo sono poi esposti gli strumenti utilizzati e in merito al metodo delle interviste si è approfondito il percorso che ha portato a ideare i temi dell'intervista e le modalità seguite per la sua realizzazione.

I capitoli 4 e 5 contengono l'analisi dei casi di studio, realizzata con la stessa struttura e procedura sia per la Scozia, sia per la Sardegna. Il caso è stato esposto a cominciare dalle caratteristiche di inquadramento generale per poi entrare nello specifico del tema trattato, il turismo, la stagionalità e le politiche pubbliche. Un primo inquadramento socio-economico è necessario per capire di che contesti si parla: ad esempio, il fatto che la Scozia sia una vasta regione a Nord di una grande isola come la Gran Bretagna, non è un fatto secondario in termini di turismo, o per capire i motivi della stagionalità se si considerano aspetti climatici. L'inquadramento del fenomeno turistico è poi propedeutico alla conoscenza delle politiche. Benché l'oggetto della ricerca restringa il campo d'indagine alle politiche pubbliche, si è comunque fatto un accenno anche a ciò che avviene in ambito privato, nel tessuto degli operatori che offrono servizi turistici. I due capitoli sono stati realizzati usando principalmente le fonti secondarie (dati statistici, studi e ricerche sul tema, documenti

di programmazione, etc.).

Il capitolo 6 è invece incentrato sulle risposte fornite dagli attori intervistati in merito alle politiche pubbliche, ed è costruito sulla base dei dati primari ottenuti attraverso l'indagine sul campo, con l'ausilio delle interviste. Il capitolo è articolato in tre parti: nella prima si riporta il caso scozzese, seguendo come filo conduttore i tre ambiti degli interrogativi della ricerca; nella seconda parte si tratta il caso sardo, adoperando le stesse tre finestre di analisi dei *research questions*. L'ultima parte è dedicata alla comparazione dei due casi di studio.

In chiusura, il capitolo 7 ripercorre la ricerca nei suoi punti principali e si sofferma sul contributo fornito dallo studio nel suo complesso. Inoltre, una parte importante dei risultati della ricerca è data dalla distinzione tra il contributo apportato attraverso lo studio e gli spazi di approfondimento individuati per eventuali ricerche future. Nelle conclusioni una finestra di analisi è dedicata all'auto-riflessione, evidenziando i limiti della ricerca, come aspetto finale del processo di validazione dei risultati.

1.6 Sommario

La ricerca trae spunto dalla curiosità di sondare il tema delle politiche pubbliche turistiche come fattore di cambiamento sociale. Inizialmente l'interesse è partito dal caso sardo, a seguito di una esperienza di ricerca pregressa, e nella fase di prima documentazione è emersa la Scozia come territorio di sperimentazione di politiche pubbliche di destagionalizzazione del turismo. Il contatto avviato a fini scientifici con l'Università di Strathclyde, a Glasgow, ha poi fornito l'occasione per sviluppare la ricerca territoriale anche sul suolo scozzese.

Lo studio si fonda sull'individuazione degli interrogativi della ricerca in base ai quali poi si struttura la parte filosofica e la parte metodologica. Gli interrogativi sono basati essenzialmente su tre filoni di indagine: la conoscenza delle politiche e del contesto nel quale queste si sono originate; la valutazione delle politiche attraverso la lettura interna effettuata dagli attori locali; la proiezione delle politiche verso il futuro. L'approccio filosofico è interpretivista, cioè teso a far emergere le soggettività

dei contesti nei quali si originano le politiche, che sono l'esito delle costruzioni sociali degli attori; la metodologia si basa sull'approccio qualitativo e il metodo individuato consiste nell'intervista a testimoni privilegiati nei due casi di studio indagati. Il disegno della ricerca è preceduto e alimentato dalla rassegna bibliografica sulla letteratura scientifica prodotta in merito al tema indagato, la stagionalità del turismo in aree periferiche.

Il passaggio successivo del disegno complessivo della ricerca, consiste nella trattazione dei due casi di studio, la Scozia e la Sardegna, indagati sulla base di un comune approccio. Per ognuno dei territori si traccia il quadro del turismo nelle componenti di domanda e di offerta e poi si sviluppa il tema delle politiche pubbliche. In questi capitoli emerge anche il quadro degli attori (le organizzazioni turistiche e le persone di riferimento) che sono poi i protagonisti della parte successiva: le interviste. La parte centrale dello studio è infatti costituita dalle voci espresse dagli attori locali, da cui sono tratti i dati primari. Si tratta del cuore della ricerca, nella quale si individuano le buone pratiche, le aree di criticità in merito alle organizzazioni e alle politiche per il turismo e si realizza la comparazione delle politiche nei due casi di studio. Il lavoro termina con le conclusioni, nelle quali si ripercorrono in chiave critica e riflessiva i passaggi salienti della ricerca e si individuano spazi per approfondimenti futuri.

Capitolo 2 La stagionalità nella letteratura scientifica

2.1 Inquadramento concettuale del fenomeno

La stagionalità è stata per lungo tempo riconosciuta come una delle principali caratteristiche distintive del turismo a livello globale, ed è infatti rinvenibile in diverse aree del mondo, dai paesi più industrializzati a quelli in via di sviluppo. In uno dei primi studi sul tema, Boyer (1972, p.112) afferma testualmente *“le tourisme est né saisonnier”*, trattandolo al pari di un fenomeno che nasce con una sorta di peccato originale. La stagionalità è definita, da uno dei maggiori esperti internazionali del tema

“a temporal imbalance in the phenomenon of tourism, [which] may be expressed in terms of dimensions of such elements as numbers of visitors, expenditure of visitors, traffic on highways and other forms of transportation, employment, and admissions to attractions” (Butler, 1994, p.332).

Secondo Allcock (1989) il più significativo tratto della stagionalità è che implica la concentrazione dei flussi turistici in particolari periodi dell'anno, talvolta in corrispondenza di una determinata stagione o relativamente ad alcuni specifici momenti. Come detto in apertura, la stagionalità è largamente considerata come una caratteristica fisiologica del turismo, ed è spesso considerata come un dato di fatto, come un'inevitabile dimensione di questo insieme di attività economiche (Allcock, 1989) che può giusto variare in termini di maggiore o minore intensità, a seconda dei paesi indagati (Yacoumis, 1980). Nonostante ciò, la stagionalità è un fenomeno che ha catalizzato molta attenzione nella letteratura scientifica ed è un tema ricorrente da diversi decenni, eppure resta ancora incompreso (Butler, 2001) o non esplorato in profondità, come invece sembrerebbe meritare attraverso ricerche di ampio raggio (Baum, 1999; Baum e Lundtorp, 2001).

Occorre dire come la stagionalità non sia attribuibile solamente all'ambito turistico,

ma si ritrovi anche in altre attività economiche che si caratterizzano per variazioni temporali. Un esempio immediato lo si riscontra nell'esperienza comune in produzioni alimentari tipiche di determinati periodi dell'anno o ancora, in termini più evidenti, in attività agricole che sono suscettibili di variazioni stagionali (Kusnets, 1933; Bar On, 1975, Hylleberg, 1992). Inoltre, la stagionalità caratterizza diversi aspetti delle attività umane in molte manifestazioni e forme, per esempio nello sport (Higham e Hinch, 2002) o in attività ricreative (Hartmann, 1986; Butler, 1994).

Nella terminologia economica, le variazioni stagionali rappresentano “rhythmic annual pattern” (Hirschey *et al.*, 1993) o un indicatore di misura relativo al prodotto, alla vendita, al consumo, alla redditività. Da questo particolare punto di vista, la stagionalità è un sottoinsieme di fluttuazioni cicliche di lungo periodo all'interno di serie economiche che evidenziano dei cambiamenti, in termini di espansioni o contrazioni, nella complessiva economia (Frechling, 2001). Nel linguaggio statistico, la variazione stagionale è tenuta distinta da irregolarità o influenze *random* che agiscono nelle *performance* economiche (Hirschey *et al.*, 1993) come quelle risultanti a seguito dei disastri naturali, guerre, epidemie, instabilità politica (Bar On, 1975).

Genericamente il termine “stagionalità” denota la descrizione di ciò che Moore (1989, p.49) sintetizza come “*movements in a time series during a particular time of year that recur similarly each year*”. Hylleberg (1992, p.4) fornisce non solo la definizione di stagionalità, ma include anche le principali cause di questo fenomeno, introducendo aspetti che verranno trattati più avanti:

“seasonality is the systematic, although not necessary regular, intra-year movement caused by changes in weather, the calendar, and timing of decisions, directly or indirectly through the production and consumption decisions made by agents of the economy. These decisions are influenced by the endowments, the expectations and the preferences of the agents, and the production techniques available in the economy”.

La stagionalità è stata considerata alla stregua di un grande problema per l'industria turistica ed è stata ritenuta responsabile nel creare molte difficoltà che caratterizzano

complessivamente l'industria intesa in senso lato: *“problems in gaining access to capital, in obtaining and holding full time staff, for low returns on investment causing subsequent high risk in operations and for problems relating to peaking and overuse of facilities”* (Butler, 2001, p.4).

D'altro canto, la stagionalità è stata pure incolpata per la sottoutilizzazione delle risorse e delle infrastrutture e considerata come un impedimento affinché il turismo fosse accettato come una fattibile attività economica in molte aree. Perciò, ci sono stati considerevoli sforzi condotti da parte sia da attori pubblici, sia da attori privati per ridurre la stagionalità nelle aree di destinazione turistica. Questo tema verrà trattato nell'ultimo paragrafo del presente capitolo.

Nella letteratura accademica, la stagionalità nel turismo è considerata maggiormente in termini negativi, piuttosto che in termini positivi (Butler, 2001). È infatti largamente vista come un problema da risolvere - non a caso Yacoumis (1981, p.84) comincia il suo articolo con questa frase *“seasonality in tourism is an almost universal problem, varying only in the degree of its acuteness from one country to another”* - e da affrontare a livello di *policy*, agendo sia in termini di marketing sulla domanda, sia in termini di prodotto per migliorarne l'operatività. Flognfedt (2001) sostiene che, in certe circostanze, la stagionalità nella domanda turistica presenta opportunità interessanti per le destinazioni rurali, specie per quelle nelle quali l'economia locale può bilanciare il turismo insieme ad altre attività. Inoltre, Butler (1994; 2001) fa notare come la stagionalità possa essere considerata positiva per la stessa destinazione turistica perché i residenti, passata l'invasione dei turisti, possono riappropriarsi del loro territorio e dei loro ritmi e inoltre, da un punto di vista della sostenibilità ambientale, la cessazione o l'attutimento di fattori di pressione sulle risorse naturali può giovare alla stessa riproduzione o mantenimento di tali risorse.

Sebbene la letteratura faccia emergere maggiormente i tratti negativi, occorre dire che il fenomeno in sé, non ha una determinata connotazione; dipende piuttosto dal punto di vista assunto dal ricercatore, dall'angolo di osservazione col quale tratta l'argomento, dagli obiettivi che si pone, dalla finalità del suo lavoro. In questo specifico caso, si assume come la stagionalità possa costituire un problema in termini

economici e sociali relativamente a dimensioni quali l'occupazione, che diviene discontinua e può comportare il ricambio del personale, con perdite per le aziende e le imprese che effettuano investimenti di qualificazione del personale; le entrate e quindi i redditi, che subiscono oscillazioni e possono non essere sufficienti per vivere; l'efficiente utilizzazione delle strutture, che restano inattive per parte dell'anno con difficoltà di ammortizzazione dei costi fissi e degli investimenti; l'emigrazione della popolazione, e questo aspetto è fortemente connesso al tema dell'occupazione; il *deficit* di capitale sociale, connesso al fenomeno migratorio che talvolta depauperava i territori dalle energie più qualificate; la qualità della vita, perché ad esempio, la presenza aggiuntiva della popolazione turistica su un determinato territorio può giustificare la presenza di determinati servizi². Tali dimensioni si accentuano specie per quelle comunità locali che sono situate in aree periferiche e nelle quali il turismo rappresenta, o può rappresentare, una parte importante del modello di sviluppo locale, come nei casi di studio scozzese e sardo, presi in considerazione nella presente trattazione.

La finalità principale di questo capitolo, piuttosto che rappresentare un completo ed esaustivo quadro del vasto campo di studi qual è la stagionalità del turismo, è invece quella di esplorare le sue principali caratteristiche (cause, impatti, misurazioni, approcci) e di focalizzare l'attenzione sulle politiche e le strategie rivolte a contrastare tale fenomeno, in maniera tale da fare emergere come e in che modo le destinazioni hanno modificato o stanno modificando forme e sfumature della stagionalità. Se *“the rather more common perspective adopted is that seasonality presents business challenges to a destination and to individual operators”* (Baum e Lundtorp, 2001, p.2) il fine cruciale di questa rassegna della letteratura accademica sulla stagionalità del turismo è di far emergere le principali configurazioni di queste sfide e di fornire una struttura razionale che possa costituire un solido scenario al lavoro di ricerca che si va sviluppando nelle pagine seguenti, in particolare alla ricerca sul campo effettuata in Scozia e in Sardegna.

2 Ad esempio, in piccoli comuni alcuni servizi come la libreria sono presenti solo durante la stagione turistica (è il caso di Pula o di Villasimius in Sardegna); oppure il turismo sollecita l'offerta di manifestazioni culturali che altrimenti non ci sarebbero, etc

2.2 Cause della stagionalità

Sebbene le cause della stagionalità nel turismo siano largamente note e risapute, è stato spesso rimarcato come queste non siano state ben comprese (Butler, 1994; 2001). Occuparsi di stagionalità significa analizzare la differente natura delle cause. In un contributo sulla stagionalità in generale, Hylleberg (1992) raggruppa le cause di base in tre principali categorie: il tempo meteorologico (ad esempio, le temperature che possono causare oscillazioni nella domanda turistica); il calendario temporale (le festività religiose come il Natale, etc.); la scansione di certe decisioni (le vacanze scolastiche, la chiusura degli uffici e delle fabbriche, etc.). L'autore evidenzia come certe cause siano stabili nel tempo, come nel caso della ricorrenza del Natale; altre cambiano con intervalli discreti – è il caso della Pasqua che è comunque un evento prevedibile – mentre altre cause ancora hanno il carattere dell'imprevedibilità, come nel caso del tempo meteorologico, e in particolare il fenomeno nevoso (Dallari, 1982).

La stagionalità nel turismo è causata da simili condizioni. La letteratura scientifica offre un ampio spettro circa le cause che caratterizzano questo fenomeno, con numerosi tentativi di identificazione e di classificazione (Allcock, 1989; Bar On, 1975; Blas Nogueira *et al.*, 1968; Butler, 1994; Butler e Mao, 1997; Baum, 1998; Baum e Hagen, 1999; Calantone e Johar, 1984; Grant *et al.*, 1997; Hartmann, 1986; Markant Adviesbureau, 1992; Mourdoukoutas, 1988; Higham e Hinch, 2002) . Ad esempio, tra i lavori più recenti, Koenig e Bischoff (2005) presentano una sintesi delle principali categorie delle cause della stagionalità nel turismo effettuate da diversi ricercatori, ma la più vasta ed esaustiva rassegna su queste è stata effettuata da Goulding (2006) il quale riassume i contributi più rimarchevoli al sapere che sono stati prodotti nella letteratura scientifica.

Solitamente, i fattori naturali e “istituzionali” sono considerati quali le principali cause della stagionalità nel turismo (Bar On, 1975; Hartmann, 1986). La stagionalità naturale è connessa alle variazioni temporali nel clima durante l'anno, nelle ore di luce e di sole, nella variabilità delle temperature. In particolare, la distanza dall'Equatore ha un diretto impatto nella stagionalità naturale, e per le destinazioni che si trovano nelle alte latitudini, specialmente nel Nord e nel Sud dell'emisfero

terrestre, i problemi causati dalla stagionalità sono molto più difficili da superare (Lundtorp *et al.*, 1999). I fattori naturali giocano un ruolo importante sulle destinazioni basate nelle attività turistiche all'aperto, come le aree costiere. Mentre le stagioni naturali hanno tradizionalmente riguardato caratteristiche considerate permanenti (Hartmann, 1986), i cambiamenti climatici stanno apportando cambiamenti sostanziali; tutto diviene meno certo e prevedibile (Houghton *et al.*, 1996; Butler e Mao, 1997; Butler, 2001). Agnew e Viner (2001) riesaminano i potenziali impatti del riscaldamento globale per alcune destinazioni turistiche internazionali ed enfatizzano come i *trend* verso l'aumento delle temperature potranno avere maggiori conseguenze per l'industria turistica, specialmente per le regioni nelle quali le attività ricreative all'aperto sono importanti - gli autori si riferiscono, in particolare, alle destinazioni Mediterranee e accennano previsioni caustiche per queste, a vantaggio delle regioni del Nord-Europa.

Il termine di “stagionalità istituzionalizzata” (*institutionalised seasonality*) si riferisce alle variazioni temporali tradizionali attribuite dalle azioni umane e dalle politiche che sono spesso contenute nella legislazione (Butler, 1994). La stagionalità istituzionale varia molto di più rispetto a quella naturale. Le vacanze pubbliche rappresentano una delle maggiori forme di cause istituzionali che influiscono sul turismo. Queste possono essere basate su una in particolare, o su una combinazione di fattori religiosi, culturali, sociali e politici³. Sebbene le vacanze pubbliche siano in genere costituite da singole giornate, più recentemente queste tendono ad essere associate ai *week end* o in ponti di più lunga durata e hanno accresciuto la loro importanza per il mercato turistico.

Fra le cause istituzionali della stagionalità, le vacanze scolastiche e industriali sono quelle che giocano un ruolo più consistente nel forgiare e modificare le caratteristiche del turismo. La programmazione delle vacanze scolastiche durante l'estate fu originariamente basata sulla necessità che, in molti paesi, i ragazzi in età scolare aiutassero gli agricoltori (spesso in famiglia) a lavorare nei campi durante l'estate. La tradizione delle vacanze familiari estive, unita alla piacevolezza del tempo durante i mesi estivi, costituiscono le principali ragioni per i regolari picchi di

3 Ad esempio, in Italia il 2 giugno ricorre la festa della Repubblica, come fattore politico e sociale

attività turistiche durante questa stagione (Butler, 1994; Hinch e Jackson, 2000). Come Butler (1994) attesta nel suo lavoro, la tradizionale e lunga vacanza scolastica durante il periodo estivo resta il principale impedimento nel ridurre la stagionalità nel turismo. Anche le vacanze industriali esercitano una forte influenza nei picchi stagionali del turismo, specialmente dopo l'introduzione delle vacanze pagate e la chiusura dei grandi insediamenti industriali che spesso coincide col mese di agosto. Ciò accade con una certa evidenza in paesi come la Francia, l'Italia, nei quali una consistente percentuale della popolazione sembra invadere le autostrade come grossi stormi migratori durante il primo *week end* di agosto.

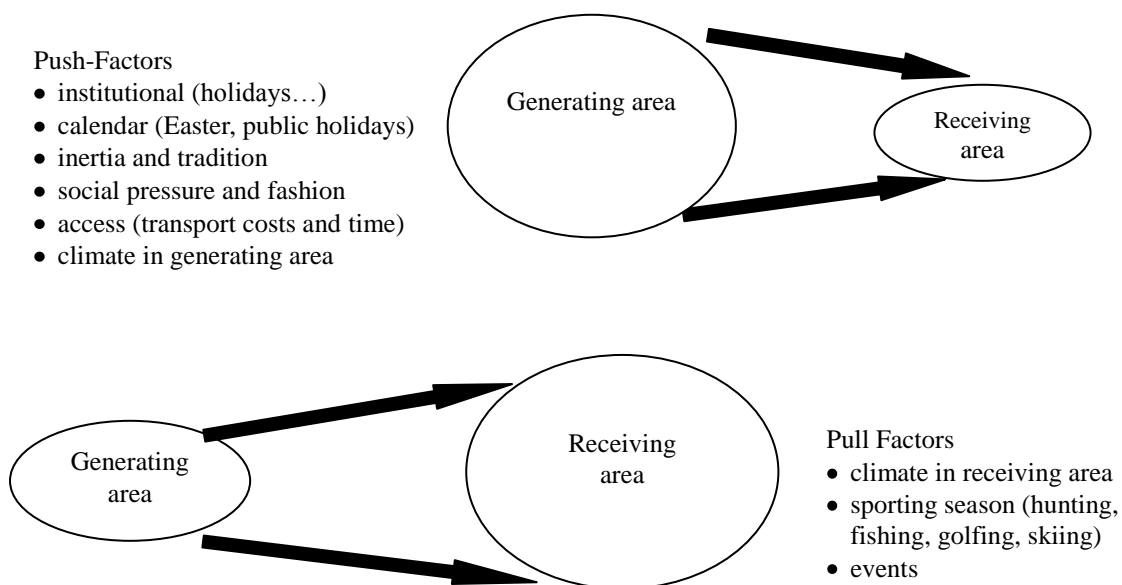
Butler e Mao (1997) evidenziano come l'invecchiamento della popolazione possa, nel lungo periodo, modificare le forme della stagionalità turistica in modo considerevole, poiché la popolazione senile non è soggetta alle stesse costrizioni temporali nella pianificazione delle proprie vacanze, come nel caso di coloro che hanno figli in età scolare o svolgono attività lavorative in contesti come quelli sopraindicati. La popolazione senile proveniente dal Nord Europa, ad esempio quella del Regno Unito (King *et al.*, 2000) svedese (Gustafson, 2002) e norvegese (Haug *et al.*, 2007) costituisce un importante segmento turistico per le politiche di destagionalizzazione della domanda in aree Mediterranee come la Spagna e l'Italia, nelle quali questo segmento è solito trascorrere lunghi periodi durante l'inverno.

Vi sono altri fattori che causano la stagionalità istituzionale raggruppati come “human customs” o “social seasonality”. Butler (1994) indica come le pressioni di natura sociale o la moda, la stagionalità nello sport e l'inerzia unita alla tradizione siano significative cause addizionali alla stagionalità. Egli si riferisce alle pressioni sociali nel partecipare a specifiche attività in certe destinazioni e in particolari momenti dell'anno: *“In many societies the privileged elite frequently divided their year into specific “seasons” during each of which it was considered socially necessary to participate in selected activities and visit in certain locations”* (Butler, 2001, p.7). Queste specifiche attività includono il ritrovarsi in alcune capitali internazionali in occasione di eventi particolari, o il recarsi per brevi periodi in stazioni termali o ancora, il trascorrere la stagione invernale in certi luoghi alla moda. Gli esempi possono essere diversi e facilmente intuibili, come le attività sciistiche

durante l'inverno in località esclusive, o la pratica del golf, della caccia, e così via. Per comprendere il significato del concetto di “inertia and tradition”, può essere utile il richiamo a questa espressione: “*many people take holidays at peak seasons because they have always done so and such habits tend to die hard*” (Butler, 1994, p.333).

Butler e Mao (1997) sottolineano come la stagionalità nel turismo non implichi solo variazioni *temporali*, ma includa anche componenti *spaziali*. Nel contributo di Lundthorpe *et al.* (1999) gli autori puntualizzano come poche ricerche siano state realizzate su aspetti non secondari, quali il desiderio di viaggiare in certi momenti dell'anno, o le restrizioni nel viaggiare. Come in parte si accennava prima a proposito dei turisti in età senile, ad esempio, vi sono turisti che, loro malgrado, vanno in vacanza durante l'alta stagione, in relazione al fatto che i propri figli sono in età scolare e hanno perciò una disponibilità correlata alle vacanze scolastiche.

Figura 2.1 Fattori Push e Pull quali cause della stagionalità turistica nelle destinazioni

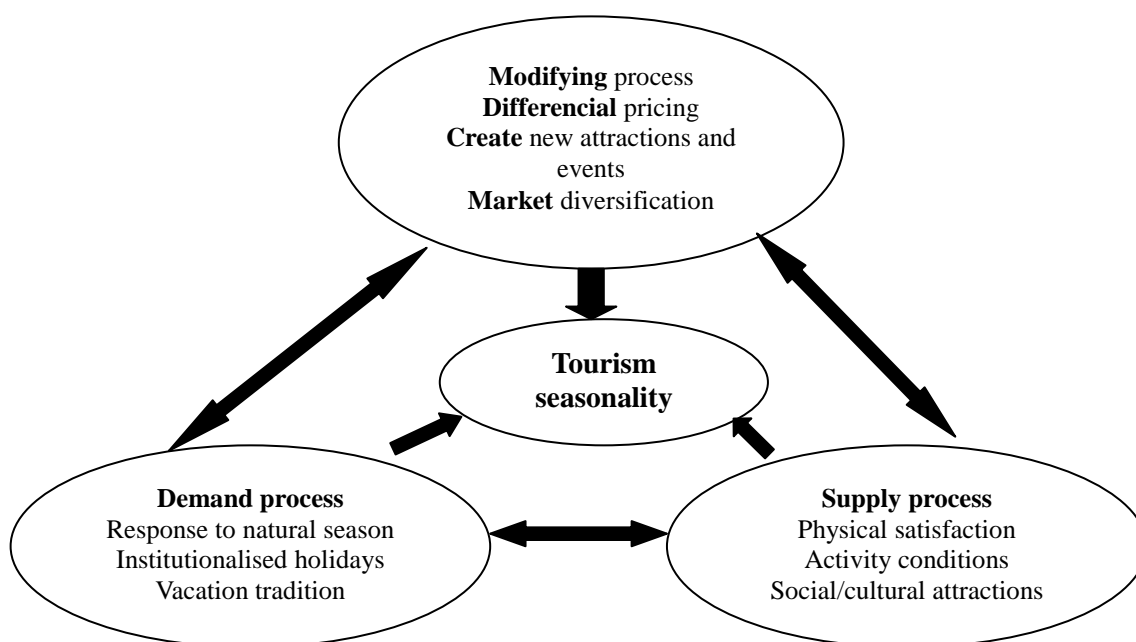


Fonte: Lundtorp *et al.* (1999)

Considerando le componenti temporali e spaziali, le cause della stagionalità possono essere distinte in fattori *push* e *pull* (Butler e Mao, 1997; Lundtorp *et al.*, 1999). I fattori di spinta, *push factors*, consistono in motivazioni naturali (ad esempio, il clima) e istituzionali (le vacanze pubbliche, le pressioni sociali, etc.) che hanno influenza nell'area nella quale si genera il flusso turistico, ovvero nei territori di provenienza della domanda. I fattori attrattivi, *pull factors*, sono invece quelli che fanno da richiamo verso le destinazioni turistiche e che ricevono i flussi di domanda; tali fattori possono essere il clima favorevole, la presenza di eventi, l'offerta di manifestazioni sportive e così via.

I fattori *pull* e *push* sono dipendenti l'uno dall'altro e interagiscono fra loro. I fattori fisici e climatici delle aree di ricezione del turismo, ovvero delle destinazioni turistiche, sono considerati come quelli fondamentali per la “vera stagione turistica” (“true tourism season”) e le cause istituzionali come gli eventi e le attività influenzano il numero e le caratteristiche dei turisti (Butler e Mao, 1997).

Figura 2.2 Il meccanismo della stagionalità nel turismo



Fonte: Butler e Mao (1997)

Affinché si trovino nuove strategie e politiche per contrastare, ridurre, ridimensionare la stagionalità nel turismo, è importante considerare non solo le caratteristiche e le cause della stagionalità nelle destinazioni (ovvero da parte dell'offerta) ma anche esplorare e analizzare le dimensioni e la causalità della stagionalità nelle aree nelle quali questa si genera (dal lato della domanda). Non è perciò sufficiente osservare solo una parte del mercato che sia la domanda o l'offerta, e tale monito vale ovviamente anche per questo lavoro. Benché sia incentrato su come la destinazione turistica attui politiche di destagionalizzazione, e quindi abbia un *focus* in particolare sulla capacità di generare richiami attrattivi verso la domanda, su come si organizza su base locale il territorio, con quali suoi componenti, è chiaro che allo stesso tempo la presente ricerca tocca l'ambito delle caratteristiche dei mercati da cui si origina il turismo.

2.3 Impatti

L'analisi degli effetti della stagionalità occupa una parte consistente nella letteratura scientifica. Wall e Yan (2003) denotano come gli impatti abbiano accresciuto la loro rilevanza grazie alla crescita del turismo di massa. È cresciuto il numero delle imprese che dipendono dal turismo e lo stesso volume d'affari si è espanso di misura, e così la capacità di adattamento ai cambiamenti da parte della domanda si è ridotta. Yacoumis (1980) sottolinea come gli impatti macro e micro-economici siano più severi nei Paesi in via di sviluppo, rispetto a quelli industrializzati, poiché questi ultimi possono giovare della componente di domanda domestica per attutire gli effetti. Baum e Hagen (1999) sostengono che gli impatti della stagionalità dipendono dalla localizzazione della destinazione e che la posizione delle imprese turistiche all'interno delle destinazioni riflette in parte la varietà delle condizioni fisiche e la natura delle attrazioni. Solitamente le destinazioni maggiormente specializzate sono le più stagionali e le destinazioni turistiche supportate da grandi centri urbani catalizzano più domande diversificate, quindi queste ultime sono meno soggette alle oscillazioni stagionali. Comunque, anche le destinazioni urbane possono essere affette da rilevanti impatti nelle fluttuazioni della domanda, come nel caso di Londra: nonostante questa sia caratterizzata da attrazioni ed eventi che coprono tutto l'anno, la città registra picchi stagionali durante l'estate e cali durante l'inverno, causati da un

alto numero di visitatori stranieri durante i mesi estivi (Murphy, 1985).

Da un lato, le sistematiche fluttuazioni sono considerate come un problema che ha da essere contrastato, in modo tale da ridurre e da modificare gli effetti che queste arrecano. La bassa qualità degli *standard* nei servizi durante i picchi mensili di domanda e il sovraffollamento delle spiagge, degli aeroporti, possono essere considerati come costi personali e sociali della stagionalità (Bar On, 1975). Dall'altro lato, la stagionalità può arrecare vantaggi quando si considera il fenomeno da una prospettiva di tipo ecologico o socio-culturale, poiché i cali stagionali permettono una sorta di recupero degli ambienti naturali e delle dimensioni antropiche (Butler, 1994; Higham e Hinch, 2002). Infatti, Murphy (1985) ritiene che la stagionalità non sia necessariamente “cattiva” per tutti e aggiunge testualmente che per alcune comunità, la fine della stagione turistica è considerata come la luce alla fine del tunnel. Hartmann (1986) sostiene che sarebbe un errore valutare il turismo solo in termini economici e isolare il sistema dei servizi turistici regionali dalla loro base ecologica, ovvero separare i sistemi sociali da quelli ambientali.

Gli effetti della stagionalità possono essere raggruppati in tre principali categorie: impatti economici, impatti socio-culturali e impatti ecologici. Gli impatti economici riguardano i problemi che derivano dalla stagione morta, dall'inattività temporale, specialmente per la perdita di profitti strettamente connessa all'inefficiente uso delle risorse e delle strutture (Sutcliffe e Sinclair, 1980; Manning e Powers, 1984; William e Shaw, 1991). Murphy (1985) sostiene che gli operatori privati e le comunità necessitano di acquisire entrate da poche e indaffarate settimane estive, in maniera da assicurarsi un introito da ripartire nel resto dell'anno. In questa situazione, è difficile attrarre investitori dal settore privato e quindi si rendono necessari investimenti da parte delle autorità pubbliche (Mathieson e Wall, 1982). Nei servizi ricettivi, le variazioni stagionali possono causare la scarsità della disponibilità di posti letto durante i picchi stagionali e, di converso, una sottoutilizzazione delle strutture durante i periodi di scarsa richiesta. La stagionalità ha importanti impatti sull'occupazione (Ball, 1988, 1989; Ashworth e Thomas, 1999; Baum, 1993; Flognfeldt, 2001). Il maggiore effetto è nella difficoltà di reclutamento e di mantenimento del personale a tempo pieno (Yacoumis, 1980) e, connesso a ciò, vi è

la difficoltà nel mantenere gli *standard* di qualità nei prodotti e servizi offerti (Baum, 1999).

Da un'altra prospettiva, vi sono anche positivi effetti nella stagionalità da un punto di vista economico. Per esempio, la manutenzione o la conservazione degli edifici e delle attrazioni sono tipiche attività che si svolgono al di fuori della stagione turistica. Murphy (1985) nota che in genere gli alberghi di alta categoria si contraddistinguono per l'uso efficiente delle loro strutture poiché tendono ad avere l'apertura annuale e quindi hanno maggiore capacità di tenere un alto livello qualitativo dei servizi offerti, grazie al mantenimento del loro *staff*. Nel settore occupazionale, la stagionalità può offrire opportunità di lavori temporanei per alcuni tipi di persone, come ad esempio gli studenti, gli artisti, le casalinghe. Mill e Morrison (1998) osservano poi che gli agricoltori che offrono servizi ricettivi durante la stagione turistica, potrebbero ricevere non solo maggiori entrate dall'attività supplementare, ma anche migliorare il loro *status*.

Sebbene gli impatti socio-culturali producano effetti sia sulle comunità ospitanti, sia sui turisti, la letteratura accademica si focalizza sugli impatti arrecati alle comunità locali. Durante i periodi di picco turistico, la popolazione locale può patire i problemi legati alla congestione del traffico, all'accesso ai servizi commerciali, può essere soggetta a interminabili file per i servizi pubblici (posta, trasporti, uffici pubblici) e, aspetto forse più significativo, può patire gli effetti della presenza turistica che fa salire la domanda dei beni e dei servizi e quindi anche dei relativi prezzi. Conseguentemente ai prezzi alti, la qualità della vita si può abbassare (Fitzpatrick Associates, 1993).

Un altro rilevante aspetto riguarda l'alto numero di persone presenti durante i picchi stagionali che fa crescere i livelli di delinquenza e di crimine (Mathieson e Wall, 1982) agendo quindi sulla qualità della vita delle popolazioni locali e degli stessi turisti. Murphy (1985) evidenzia come la pressione turistica richieda un rafforzamento delle strutture, dei servizi con una offerta aggiuntiva (ad esempio, servizi extra di polizia, della sanità, dei parcheggi e così via) in maniera tale da mantenere un livello accettabile dei servizi locali. Solitamente l'ammontare delle

entrate fiscali di cui dispone l'amministrazione pubblica locale può non essere sufficiente a far fronte al livello di servizi richiesti a seguito dell'incremento della domanda, perché spesso questo è calcolato sulla base della popolazione residente, non su quella presente. Manning e Powers (1984) sostengono che gli impatti socio-culturali (ad esempio, il crimine, la congestione, i prezzi alti, etc.) mettono a rischio la "social carrying capacity" delle destinazioni, e le comunità locali possono assumere forme di risentimento verso le attività turistiche.

Su questo specifico aspetto, la relazione fra la comunità ospitante e il turista, la letteratura scientifica - specie sociologica e antropologica - ha prodotto diversi contributi, a cominciare dalla "scala di irritazione" di Doxey (1975) che individua diversi livelli che vanno dall'euforia, all'apatia, all'irritazione, all'antagonismo, sino al livello finale nel quale i valori locali vengono dimenticati e l'ambiente originario viene distrutto. Un altro importante modello di analisi è stato introdotto da Butler (1975) secondo il quale il comportamento della popolazione locale può assumere un carattere positivo o negativo, attivo o passivo, o una combinazione di questi. Ricollegando i due modelli di analisi al tema specifico della stagionalità, il tipo di rapporto che si instaura fra la comunità ospitante e i turisti dipende da molte variabili e dimensioni, anche dal grado di coinvolgimento diretto della popolazione locale nel turismo e nel turista, e non è determinabile a priori. Ancora una volta, si rende necessaria la contestualizzazione territoriale delle analisi, segno che la dimensione geografica ha una sua ineluttabile funzione tanto analitica, quanto interpretativa.

La stagionalità, vista ancora da un'altra angolazione, può essere letta come un impatto positivo per le popolazioni locali. Per alcune comunità *"the lull before and after the storm helps to make the season more bearable and the industry tolerable"* (Murphy, 1985, p.31). Alcuni autori (Mathieson e Wall, 1982) notano come la stagione morta permetta alla comunità di rilassarsi e riprendersi dagli *stress* sopportati durante l'afflusso turistico e faciliti a preservare l'identità locale e la struttura sociale che sono spesso intaccate o distrutte durante i picchi estivi. Più radicale è la posizione di Hartmann (1986, p.31) che dice testualmente:

"I would maintain that dead seasons are the only chance for a social and ecological environment to recover fully. A dormant period for the host

environment is simply a necessity in order to preserve its identity”.

Un suggerimento piuttosto significativo viene da Butler (1994) il quale segnala la necessità di coinvolgere le comunità ospitanti nel realizzare strategie che mirino all'estensione della stagione principale o ad attrarre più visitatori fuori dalla stagione. In questo modo, con un approccio partecipativo, le popolazioni locali possono sentirsi più protagoniste attive che destinatarie passive di politiche, azioni, interventi, che avvengono sul loro territorio.

Gli impatti ecologici sono largamente sinonimo di effetti negativi che si hanno nelle destinazioni a seguito della concentrazione dei visitatori durante il picco stagionale. Tra gli effetti sono piuttosto noti l'erosione fisica, la produzione, lo smaltimento e talvolta lo spargimento dei rifiuti, il disturbo della fauna selvatica, l'inquinamento del mare con i mezzi natanti, la congestione delle strade rurali, e così via. L'uso pesante dell'ambiente naturale durante la stagione di punta, arreca impatti sulla capacità di carico ecologica delle destinazioni (Manning e Powers, 1984). Butler (1994) evidenzia come le aree che si caratterizzano per alti picchi stagionali e forti concentrazioni nell'uso delle risorse naturali, possono rivelarsi, nel lungo periodo, meno danneggiate rispetto a quelle che subiscono un uso turistico del territorio spalmato nell'anno. Lo stesso punto di vista, già citato testualmente poc'anzi, è condiviso da Hartmann (1986) che arguisce come la stagione morta sia l'unica *chance* per gli ambienti ecologici e naturali di avere un pieno recupero.

2.4 Spazialità e Temporalità

La stagionalità è un fenomeno che dipende chiaramente da dimensioni spaziali e temporali, poiché questa non si distribuisce uniformemente a livello geografico, né all'interno di uno stesso paese, e nemmeno rispetto al tempo e dimostra invece una grande variabilità che ne fa un tratto distintivo (Yacoumis, 1980; Hartmann, 1986; Butler, 1994, 2001). Nonostante ciò, Butler (2001) ritiene che la spazialità non sia stata esplorata in ogni suo grado nella letteratura.

Entrando nel merito di aspetti spaziali, ad esempio il turismo urbano è molto diverso

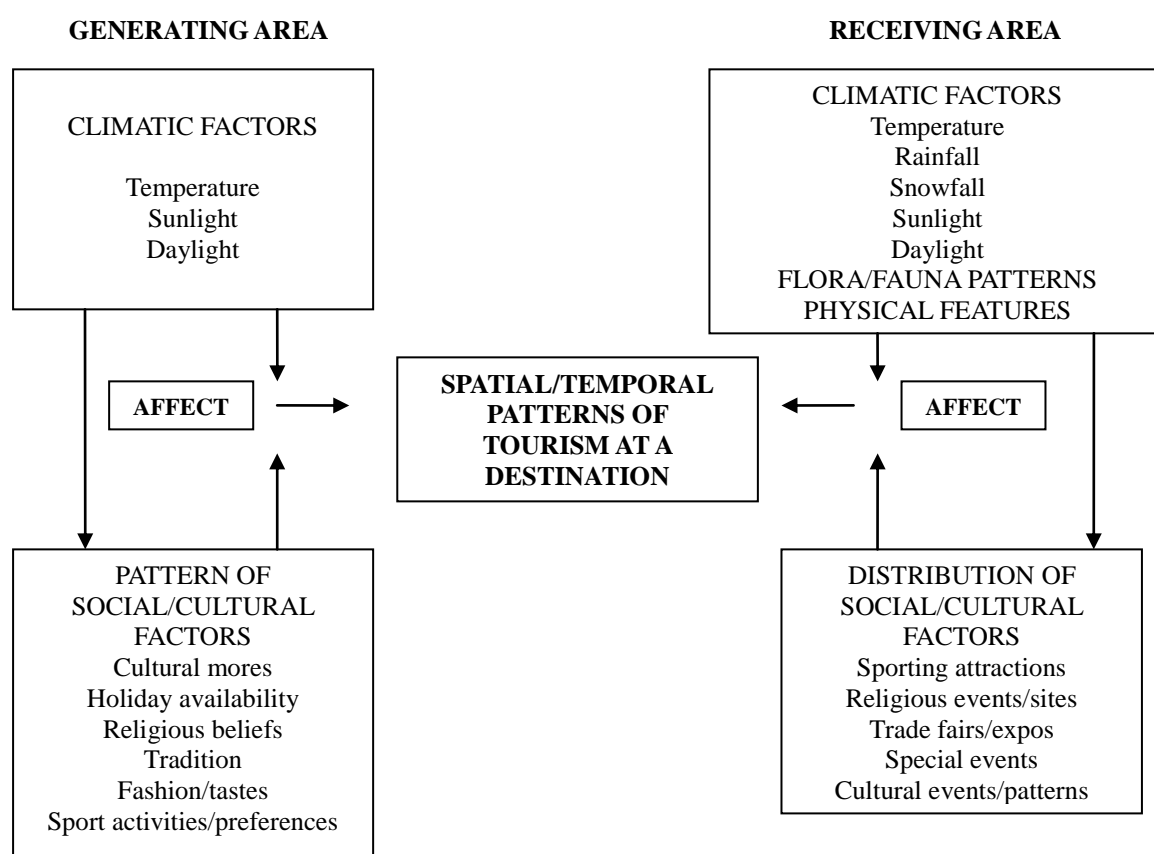
dal turismo rurale o da altre forme di turismo locale come può essere quello costiero. Mentre il turismo urbano tende ad avere forme di fruizione più continuative rispetto ad altre aree locali (Butler e Mao, 1997; Butler, 2001; Dominicus, 2006) differenti forme di scenari urbani presenti nella stessa destinazione possono mostrare ampie disparità temporali, manifestare in maniera differente problemi relativamente all'economia locale e regionale.

In alcune aree nelle quali il turismo di massa ha sviluppato mercati del tempo libero fortemente stagionalizzati, come i *resorts* costieri nel Mediterraneo, si è notato come la polarizzazione temporale abbia teso a rinforzare la polarizzazione spaziale. Il fenomeno è facilmente ricostruibile: la fruizione del mare durante la stagione estiva ha fatto da attrattiva per i turisti, il che ha comportato l'infrastrutturazione crescente delle aree costiere, con un fenomeno di polarizzazione spaziale degli insediamenti turistici. Le cause istituzionali e climatiche della stagionalità, osservabili sia nelle aree di generazione della domanda, sia nelle destinazioni turistiche, hanno agito per determinare un accesso turistico non solo in determinati luoghi, ma anche in determinati “tempi”.

Mentre gli studi spazio-temporali appaiono relativamente scarsi, le evidenze empiriche suggeriscono come vi siano strette relazioni fra aree remote o periferiche e gradi di concentrazione stagionale, che sono ancora largamente incomprese (Gouding, 2006). Le dimensioni spaziali e temporali possono dunque essere osservate nelle aree periferiche, per esempio nelle zone marginali del Nord Atlantico caratterizzate dall'essere remote in termini spaziali, con accesso limitato durante certi periodi dell'anno, e aventi caratteristiche climatiche ben distinte (Baum e Hagen, 1999). In questo studio, gli autori evidenziano il ruolo dei fattori istituzionali e dell'offerta. In particolare, essi identificano costrizioni nel mercato del lavoro, come la barriera all'estendere il periodo operativo oltre la principale stagione turistica. Sebbene questo aspetto non sia necessariamente correlato con la spaziale *remoteness*, gli autori osservano come sia molto più complesso gestire le conseguenze della stagionalità turistica nelle aree remote, conseguenze che diventano più profonde e radicate e, quindi, più difficili da contrastare.

Nella loro ricerca Baum e Hagen (1999) focalizzano la loro attenzione sulle strategie e le politiche che le comunità e le autorità di diverso livello amministrativo hanno sviluppato e implementato nell'affrontare la sfida alle fluttuazioni stagionali e ai cicli economici di breve durata. Eventi e *festivals*, diversificazione dei mercati e dei prodotti, sono le strategie principali che sono state messe in atto per ampliare il periodo di funzionamento dell'offerta turistica, per ottenere una estensione temporale dei prodotti e dei servizi proposti.

Figura 2.3 Fattori che influenzano la dimensione spaziale della stagionalità nella destinazione



Fonte: Butler (2001)

2. 5 Misurazioni

Prima di entrare nel merito delle strategie e delle politiche intraprese, a vario livello, per contrastare la stagionalità turistica, occorre soffermarsi su un tassello importante nella ricostruzione del fenomeno indagato. Infatti, l'abilità nel quantificare i gradi di

stagionalità e le altre caratteristiche connesse alla stagionalità è un importante pre-requisito per le ricerche applicate su questo tema.

Nonostante l'importanza attribuita alla misurazione della stagionalità, relativamente pochi autori hanno strettamente esaminato modi per quantificare e comparare le forme empiriche (Koenig and Bischoff, 2005). La maggioranza delle ricerche è stata focalizzata su studi di ampio raggio, relativi a serie storiche, scomposizioni temporali del fenomeno, realizzazione di modelli di analisi, rivolti a ottenere dati per regolare o aggiustare la stagionalità. In generale, i fattori della stagionalità sono computati nel primo passo delle analisi, e poi questi vengono comparati usando una varietà di misure per le variazioni degli punte stagionali. La stagionalità si studia tramite l'analisi delle serie storiche delle presenze o degli arrivi turistici, solitamente riferite a una località, che sia una regione o una nazione, a una tipologia turistica o a entrambe le modalità. La rilevazione è normalmente mensile, anche se a seconda della finalità della ricerca si possono utilizzare dati giornalieri, ma questi sono decisamente poco utilizzati come da letteratura scientifica.

La maggioranza degli studi è stata condotta nel contesto del turismo internazionale. Il più rinomato lavoro che ha fatto da apripista alle ricerche sul tema sia della stagionalità, sia nello specifico all'aspetto della misurazione, è lo studio completo di BarOn (1975) il quale analizza le componenti della stagionalità degli arrivi turistici per 16 differenti paesi, nell'arco di 17 anni. Il punto di partenza nelle misurazioni della stagionalità è il dato sulla distribuzione mensile dei turisti, su cui si calcolano medie e si individuano i picchi di affluenza.

Nell'ambito dei modelli di analisi e delle procedure di calcolo, vi sono indicatori statistici come il tasso di stagionalità (indice che misura la differenza fra il più alto e il più basso valore mensile), l'intensità della stagionalità (che corrisponde al più alto valore stagionale diviso per il più basso) e il "Peak Seasonal Factor" cioè il fattore di picco stagionale (che misura il più alto fattore stagionale mensile). Tra gli studi che si occupano di questi indicatori vi sono Yacoumis (1980) e Sutcliffe e Sinclair (1980). Altri esempi ancora sono costituiti dagli studi di Drakatos (1987) e da Donatos e Zairis (1991) i quali analizzano i fattori della stagionalità per le differenti nazionalità

dei visitatori in Grecia. Inoltre, vari indici statistici e coefficienti - di variabilità, indici di concentrazione, etc. - sono applicati in maniera da comparare i livelli di più acuta stagionalità per differenti regioni o paesi.

Uno dei più noti coefficienti di misurazione della stagionalità è il coefficiente di Gini - una misura della concentrazione della stagionalità - che è stato esposto da Wanhill (1980) ed è stato applicato da Lundtorp (2001) e da Rossello *et al.* (2003). Uno studio recente che applica il coefficiente di Gini nell'analisi della stagionalità a Rimini è stato condotto da Candela e Castellani (2009) i quali misurano il fenomeno rispetto a due insiemi: la stagionalità infrastagionale e la stagionalità interstagionale. Il primo fa riferimento ai mesi della stagione (maggio-settembre) e serve per i progetti di destagionalizzazione che mirano a sostenere il turismo balneare; il secondo, fa riferimento a l'intero arco annuale e serve più ai progetti per puntano a incrementare i flussi turistici con altri segmenti di domanda nelle stagioni spalla.

Proseguendo negli esempi forniti dalla letteratura, Wall e Yan (2003) usano il classico approccio della serie storica temporale per identificare la struttura, le caratteristiche, l'intensità delle fluttuazioni temporali negli arrivi internazionali della Cina dal 1980 al 1998. Le variazioni stagionali sono state esaminate usando rapporti mensili (numero dei visitatori per ogni mese dell'anno divisi per la media mensile dei visitatori annui) e con le loro deviazioni dall'indice di stagionalità.

A livello settoriale, diversi studi si sono occupati di analizzare la stagionalità attraverso la ricettività. Per esempio, Grainger e Judge (1996) analizzano le componenti della stagionalità negli arrivi presso gli alberghi a Portsmouth durante il periodo 1987-1994. Questi sottolineano come i tentativi di misurare la stagionalità cambino nella composizione o nei fattori causali considerati, e sono influenzati dal modo in cui i tratti della stagionalità sono modellati. Coenders *et al.* (2001) esaminano gli effetti di differenti caratteristiche degli alberghi sulla base del prezzo mensile, avendo per oggetto le coste spagnole mediterranee e il segmento balneare. Vari altri studi si sono concentrati sui livelli dell'indice di utilizzazione alberghiera e sull'analisi dei livelli di occupazione in questo settore (Campbell, 1995; Jeffrey e Barden, 1999).

Un'altra frontiera di analisi della stagionalità riguarda i modelli previsionali della domanda turistica. Koenig e Bishoff (2005) sostengono come i confini tra gli approcci previsionali e i modelli quantitativi e i metodi utilizzati per l'analisi della stagionalità, non siano separati gli uni dagli altri. Molti studi hanno messo in atto sofisticati metodi per la modellizzazione della stagionalità turistica, con l'obiettivo di implementare i modelli previsionali (Kulendran, 1996; Kulendran e King 1997; Gustavsson e Nordström, 2001; Goh e Law, 2002; Kim e Moosa, 2001; Lim e McAleer, 2000, 2001a, 2001b, 2003).

Mentre nella letteratura si trovano numerosi e vari approcci per misurare gli aspetti relativi alle variazioni stagionali, solo pochi studi si addentrano nel tentativo di comparare queste misure relativamente ai meriti e alle limitazioni e fornire alcune linee guida per l'analisi delle variazioni stagionali (Koenig e Bischoff, 2005). In altri termini, non sembrano esistere linee guida generali per capire come le fluttuazioni della domanda possano essere misurate in relazione alla disponibilità di sorgenti di dati e al modo in cui potrebbero essere utilizzati. La risultante assenza di *standards* nei metodi di quantificazione, a seguire, rende difficile fare comparazioni nelle fluttuazioni della domanda tra differenti regioni e settori. Come osservano Koenig e Bischoff (2005) il numero degli studi in profondità sulla misurazione della stagionalità e i modelli concettuali associati che servono ai *managers* del turismo e ai decisori politici per tradurre la teoria nella pratica, sono molto limitati.

2.6 Politiche e strategie

Nonostante i diffusi tentativi di ridurre la stagionalità nel turismo che sono in atto da diversi decenni e in più parti del mondo, Bar On (1975) conclude il suo lavoro segnalando che, per molti aspetti, i *trends* generali indicano un aumento della concentrazione stagionale, piuttosto che il contrario. Butler (1994) evidenzia che l'incremento del numero dei turisti fuori stagione è stato in qualche modo annientato dalla rapida crescita degli arrivi domestici ed internazionali in molte destinazioni. Detto in altri termini, sebbene siano in atto nuovi impulsi turistici della domanda anche nelle stagioni non prettamente turistiche, tali movimenti vengono di fatto ridimensionati dalla crescita del turismo nella stagione principale. La conseguenza è

che l'espansione dei flussi non ha di fatto modificato la stagionalità e anzi, è coincisa con un'ulteriore espansione della stagione di punta.

Nell'affrontare il tema della stagionalità appare evidente che si tratti di un fenomeno problematico molto difficile da superare (Butler, 1994). Tuttavia, sebbene non possa essere totalmente eliminato, diversi autori sono intervenuti in tema di politiche⁴ e di strategie per contrastare, ridurre o modificare la stagionalità (BarOn, 1975; Yacoumis, 1980; Snepenger *et al.*, 1990; Sutcliffe e Sinclair, 1980; Witt *et al.*, 1991; Smale e Butler, 1992; McEniff, 1992; Owens, 1994; Baum e Hagen, 1999). Secondo Butler (1994, p.335) la letteratura suggerisce come vi siano stati limitati approcci per contrastare la stagionalità

“including trying to lengthen the main season, diversifying markets, using differential pricing and tax incentives on a temporal basis, encouraging the staggering on holidays, encouraging the domestic tourism in off season, and providing off-season activities such as festivals and conferences” .

Da questa affermazione si possono trarre le linee politiche che in genere vengono adottate per contrastare la stagionalità:

- differenziazione dei mercati, usando politiche di prezzo e incentivazioni fiscali;
- scaglionamento delle vacanze, su cui possono intervenire le autorità pubbliche, specie attraverso la programmazione scolastica;
- promozione del turismo domestico, che come si è detto è un tipo di politica che si può promuovere più facilmente in paesi industrializzati e che rientra nella più grande famiglia delle politiche di mercato;
- politiche di prodotto, con l'offerta di eventi, *festivals*, conferenze, che come si dirà più avanti, costituiscono un filone di attività abbastanza diffuso in diversi paesi e aree territoriali.

⁴ Per i concetti introduttivi sulle politiche turistiche si è fatto riferimento a Hall (1994) e Hall e Jenkins (1995)

Weaver e Lawton (2002, p.211-213) analizzano le politiche per contrastare la stagionalità attraverso il funzionamento della domanda e dell'offerta, identificando sei strategie di base:

1. incremento della domanda fuori dai picchi stagionali,
2. riduzione della domanda durante i picchi stagionali,
3. redistribuzione della domanda,
4. riduzione dell'offerta,
5. redistribuzione o (sesta strategia) ristrutturazione dell'offerta.

Sostanzialmente i due autori, che in particolare fanno riferimento alle isole dei Caraibi e all'Australia, propongono un modello che appare semplificato, in base al quale se l'offerta eccede la domanda, le strategie da attuare sono l'incremento della domanda, la riduzione dell'offerta e la redistribuzione dell'offerta. Nel caso in cui sia la domanda a eccedere l'offerta, propongono la riduzione della domanda, la crescita dell'offerta e la redistribuzione della domanda. Nel primo caso, cioè che *l'offerta ecceda la domanda* e che quindi si proceda a incrementare i flussi turistici, si propongono strategie quali:

- il cambiamento e la diversificazione del prodotto, per esempio rafforzando la fruizione delle aree interne se il turismo grava maggiormente sulla costa, fornendo però attrazioni sulla base di prodotti specifici come, ad esempio, il golf;
- il rafforzamento dei canali di distribuzione (collegamento delle aziende vacanti con gli intermediari del mercato);
- politiche di prezzo, ad esempio con l'offerta di prodotti o servizi *last minute*;
- la revisione delle strategie promozionali.

Gli autori riportano come queste strategie siano state usate nei Caraibi in risposta ai bassi livelli occupazionali in estate. Per esempio, in alcune isole sono state promosse attrazioni come l'ecoturismo e i casinò, e sebbene l'accostamento dei due tipi di prodotti possa suonare strano, non si dimentichi che prodotti e clientele differenti possono coesistere su uno stesso territorio, anche se poi i luoghi specifici o gli

“oggetti” della fruizione sono evidentemente diversi.

La riduzione dell'offerta è una strategia che subentra quando non è possibile incrementare la domanda in alcun modo sostanziale. Nel caso di strutture ricettive come gli alberghi, la soluzione più immediata per far fronte ai costi fissi, è quella di chiudere una parte di queste, sino all'estrema soluzione che consiste nella chiusura di tutta la struttura. In certi servizi come quelli di trasporto aereo, talvolta le compagnie fanno risultare gli aerei fuori servizio o cancellano i voli.

La ridistribuzione o ristrutturazione dell'offerta si rende necessaria quando il prodotto originariamente destinato a un certo tipo di clientela si rivela non più adatto. Usando ancora il caso dell'hotel può trattarsi di una struttura che modifica il suo servizio, ad esempio ampliando le camere per trasformarle in *suite* destinate a una fascia diversa di mercato⁵. Lo stesso tipo di politica può essere riscontrata in altri servizi e prodotti dell'offerta, che siano di tipo pubblico o privato, ad esempio nel settore dei trasporti aerei la ristrutturazione delle rotte è una strategia piuttosto in uso.

Il secondo raggruppamento di politiche riguarda il caso in cui sia *la domanda a eccedere l'offerta*. In questa eventualità, Weaver e Lawton (2002) propongono la riduzione della domanda attraverso l'aumento dei prezzi, sia in servizi ricettivi, sia in caso di attrazioni pubbliche. Ad esempio, in casi di alta domanda vi sono parchi naturali che introducono tasse per l'ingresso tese a contenere il numero dei visitatori e a scoraggiare l'affluenza.

Un'altra politica alternativa alla riduzione della domanda è l'aumento dell'offerta, ad esempio con l'ampliamento dei servizi ricettivi. È chiaro che ogni politica va inserita in un ambito territoriale ben preciso e non può valere senza la sua necessaria contestualizzazione. Ancora una volta, occorre riferirsi alle condizioni spaziali e temporali prima di adottare una politica come quella dell'incremento dell'offerta. Se ci si allontana dai Caraibi e si prendono in considerazione le coste italiane del Sud, o

5 Questa politica è molto diffusa anche in Italia. Ad esempio, nella Costiera Amalfitana un caratteristico hotel in cui soggiornò Hemingway è stato trasformato in tempi recenti in *residence*. Nel settore alberghiero italiano poi non mancano casi di trasformazione degli alberghi in centro congressi, anche in aree di difficile accesso o con poche attrazioni, come se questa fosse la garanzia per avere automaticamente la clientela d'affari

luoghi particolarmente fruiti come la Riviera Romagnola, è probabilmente da non incoraggiare una strategia che preveda l'incremento dell'offerta in condizioni di già alta congestione ambientale e sociale.

La redistribuzione della domanda con una politica differenziale dei prezzi si è rivelata una strategia di successo in molti *resorts* dei Caraibi, specialmente nel tentativo di ridistribuire i flussi dall'alta richiesta in inverno nella bassa domanda estiva. Tra gli strumenti adottati vi è stata ancora una volta la politica dei prezzi volta a favorire l'attrazione dei turisti durante la settimana piuttosto che nei già affollati *week end*. Come detto in precedenza, le politiche non hanno una connotazione neutra, non valgono una volta per tutte e non possono essere disgiunte dall'attenta analisi del contesto.

Sostanzialmente, due sono le grandi famiglie delle politiche da cui discendono le strategie turistiche che poi trovano attuazione in differenti ambiti territoriali e in diverse manifestazioni della stagionalità: le strategie verso la domanda e le strategie verso l'offerta. Tra le politiche che si occupano della domanda, la diversificazione dei mercati presentata da Yacoumis (1980) studiando il caso dello Sri Lanka, appare una delle più “tradizionali” nell'attrarre visitatori addizionali nelle destinazioni. La diversificazione dei mercati è una politica inevitabilmente legata al tipo di “product/market mix” di cui dispone la destinazione turistica. Intanto, occorre dire che difficilmente sono disgiungibili le politiche di mercato da quelle di prodotto e che i gradi della stagionalità sono in stretta relazione alle caratteristiche del *product/market mix* dell'area considerata. Infatti, secondo Yacoumis (1980, p.89) “*there seems to be a direct relationship between the product/market mix and the degree of seasonality*”. A una larga combinazione di prodotti e mercati corrisponde una bassa stagionalità. Ciò è spiegabile osservando per esempio ciò che accade in città come Colombo City che ha poche variazioni stagionali dei flussi, perché attrae diversi segmenti di mercato. Di converso, nei *resorts* costieri caratterizzati da un tipo prevalente di turismo, cioè da un solo prodotto e mercato, la stagionalità è più acuta.

La diversificazione del mercato e del prodotto, secondo Yacoumis (1980, p.94), può essere ottenuta promuovendo e offrendo “*special interest tours*” ovvero opportunità

di fruizione per nicchie di domanda come il golf, il tennis, l'immersione subacquea, il *birdwatching*, il pellegrinaggio e i festival religiosi, il *trekking* e così via. L'autore, che come detto analizza lo Sri Lanka, segnala come la diversificazione in mercati d'interesse speciale possa effettivamente creare un volume addizionale di domanda, *“the positive effect of which will be felt by Colombo City and the circuits”*, ma aggiunge come gli impatti non raggiungano i luoghi nei quali ce ne sarebbe più bisogno, come le coste coi loro *resorts*. Le componenti spaziali sono dunque richiamate anche quando Yacoumis tratta di altri strumenti come la promozione delle conferenze, l'offerta di *festivals* o di eventi sportivi, segnalando come sia la città ad avvantaggiarsi delle politiche di destagionalizzazione, mantenendo un ruolo di fulcro accentratore dei flussi. Appare chiara l'indicazione che egli fornisce di collegare la città col territorio attraverso circuiti di fruizione.

Baum e Hagen (1999) arricchiscono il concetto della combinazione prodotto-mercato analizzando le strategie di diversificazione appunto del mercato e del prodotto. La semplice strategia di diversificazione del mercato consiste nell'identificare nuovi domande per gli esistenti prodotti e servizi. Per esempio, i *resorts* costieri del Mediterraneo vendono hotel e appartamenti per lunghi periodi durante l'inverno, generalmente ad anziani visitatori che provengono dal Nord Europa, attraverso prezzi vantaggiosi ma anche attraverso la riduzione dei servizi e delle attrazioni offerte ai propri ospiti. Nuove o alternative sorgenti di domanda possono essere, ad esempio, i viaggiatori d'affari, il segmento degli *incentive* e delle conferenze, i vacanzieri di *short break* e i gruppi di affinità (culturali, sportivi, sociali, etc.), quelli insomma che sono più disponibili a viaggiare durante le stagioni spalla (McEniff, 1992). Baum e Hagen (1999, p.308) chiariscono che

“effective market diversification into shoulder and off-season periods must be accompanied by the recognition that different seasons create demand for different products, with alternative presentation, packaging and, indeed, pricing”.

La diversificazione del prodotto richiede appunto differenti prodotti in ogni aspetto, dal contenuto, alla presentazione, ai prezzi e, in aggiunta, al modo con cui vengono promossi. I *resorts* che forniscono attività durante tutto l'arco dell'anno offrono

opportunità di fruizione per diversi segmenti di domanda, come ad esempio le famiglie, e tali *resorts* possono essere considerati un esempio della diversificazione del prodotto specialmente nelle aree periferiche.

La più comune strategia di destagionalizzazione è basata sulla proposizione di eventi, di cui fanno parte gli stessi *festivals* (Baum, 1998; Getz, 1989, 1991, 1997, 2008; Baum e Hagen, 1999; Brännäs e Nordström, 2002; Andersson e Getz, 2009). Sebbene come ricorda Getz (1989) la maggioranza degli eventi si origini nell'ambito di ragioni non-turistiche, come le vacanze religiose (Dallari *et al.*, 2009), le competizioni sportive, le celebrazioni culturali, vi è una tendenza alla crescita degli eventi a scopo turistico. Infatti, essi costituiscono un altro importante tassello delle politiche che influiscono nella destagionalizzazione del turismo e agiscono quali strategie attrattive della domanda e di organizzazione del prodotto: “*Now 'event tourism' is generally recognized as being inclusive of all planned events in an integrated approach to development and marketing*” (Getz, 2008, p.405).

Figura 2.4 Tipi di eventi

<p>CULTURAL CELEBRATIONS Festivals Carnivals Commemorations Religious events</p> <p>POLITICAL AND STATE Summits Royal occasions Political events VIP visits</p> <p>ARTS AND ENTERTAINMENTS Concerts Award ceremonies</p>	<p>BUSINESS AND TRADE Meetings, conventions Consumer and trade shows Fairs, markets</p> <p>EDUCATIONAL AND SCIENTIFICS Conferences Seminars Clinics</p>	<p>SPORT COMPETITION Amateur/ professional Spectator/ participant</p> <p>RECREATIONAL Sport or games for fun</p> <p>PRIVATE EVENTS Weddings Parties Socials</p>
---	---	--

Fonte: Getz (2008)

Gli eventi possono essere tradizionali o creati ad artificio e disegnati per attrarre visitatori nella stagione principale (ad esempio, il Festival musicale di Edimburgo che si svolge in estate) oppure al di fuori dei picchi stagionali. In questo secondo caso, un esempio valido può essere l'Oktoberfest a Monaco che ha di fatto creato una “mini-stagione” da sé (Allcock, 1989). Gli eventi possono assumere varie dimensioni e svolgersi con tempi differenti (Getz, 1991, 1997) ma hanno tutti in comune di avere una durata finita. Inoltre, il principale fattore attrattivo degli eventi è che essi non sono mai gli stessi: *“they are never the same and you have to 'be there' to enjoy the unique experience fully; if you miss it, it's a lost of opportunity”* (Getz, 2008, p.404). Gli eventi possono avere una tradizione di lunga data all'interno delle comunità, ed essere aperti, in modo da consentire una partecipazione agli esterni, oppure prevedere solo l'osservazione. In Italia non mancano esempi di manifestazioni importanti, anche storiche, come il Palio di Siena, una corsa a cavallo che si svolge il 2 luglio e il 15 agosto, coinvolgendo in modo viscerale la popolazione cittadina e che fa da straordinario richiamo turistico. Oppure gli eventi possono essere creati a soli fini turistici per agire come fattore attrattivo in una particolare area. Gli eventi possono pure essere specifici di determinati territori e svolgersi a cadenza annuale, come il già citato caso del Palio oppure, come nel caso dell' 'Hogmany festival' a Edimburgo. Inoltre, può trattarsi di un evento che ruota all'interno di differenti località nello stesso paese ed ha cadenza annuale (è il caso del Campionato Britannico di Golf).

Brännäs e Nordström (2002) presentano un approccio per valutare gli effetti dei *festivals* e di eventi speciali sulla ricettività turistica, attraverso modelli econometrici. Senza entrare nel dettaglio tecnico della misurazione, ciò che essi hanno riscontrato è che i *festivals* analizzati hanno sortito effetti netti positivi, in termini di incremento di visitatori, durante le manifestazioni considerate. Restando in ambito di valutazione degli effetti degli eventi, Getz (2005, 2008) più che proporre possibili misurazioni, sembra alludere maggiormente ad ambiti per la misurazione del “valore” degli eventi come la crescita potenziale, la quota di mercato, la qualità, il miglioramento dell'immagine, il supporto della comunità, il valore ambientale, i benefici economici, la sostenibilità. Inoltre, utilizza la figura di un triangolo per schematizzare la portata degli eventi: pone al livello base il locale, nel quale gli eventi hanno una bassa capacità attrattiva e di valore, passando per il livello intermedio su scala regionale,

per poi porre nell'apice i mega eventi, che hanno indubbiamente una maggiore capacità attrattiva sulla domanda, così come sugli altri ambiti di valore identificati.

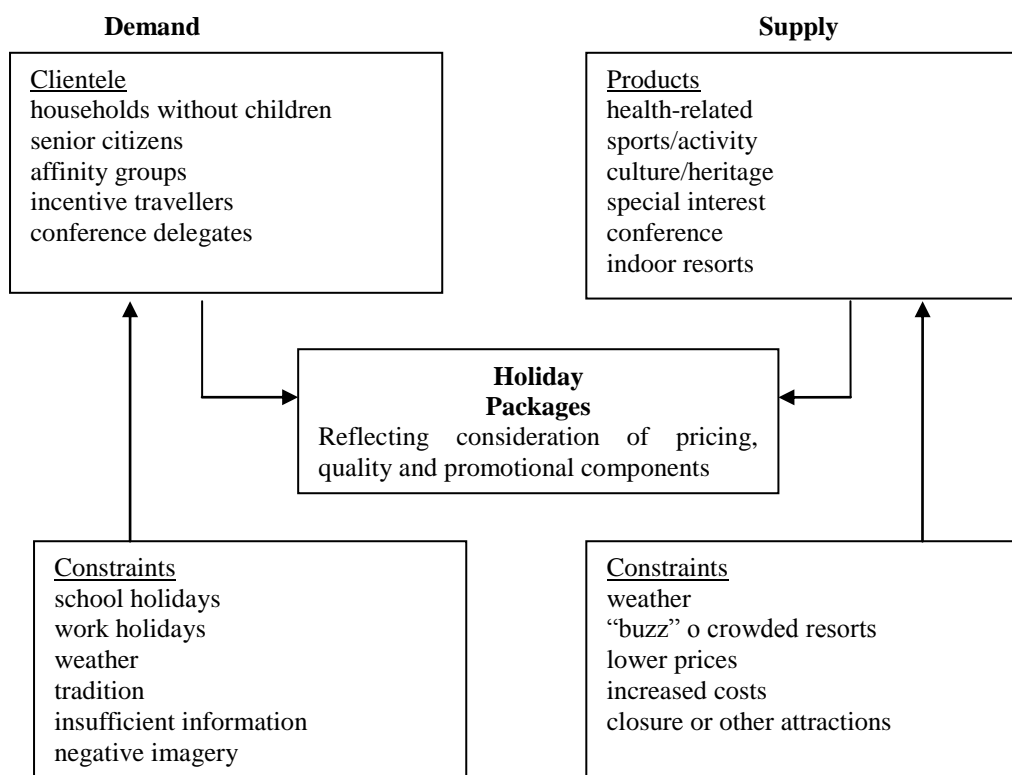
Tra le politiche che impattano dal lato della domanda, vi è il tentativo di scaglionare le vacanze scolastiche (Allcock, 1989; Batchelor, 2000) su più periodi, come è stato il caso del Regno Unito che oltre ad avere le vacanze in occasione del Natale-Capodanno e della Pasqua, come in gran parte dei paesi industrializzati, ha introdotto una settimana di vacanza all'interno di ognuno dei tre trimestri. Occorre però osservare, come tali settimane varino a seconda delle nazioni del Regno Unito e delle stesse singole scuole, per cui può accadere che in una stessa famiglia i figli che frequentano scuole diverse, possano non avere in contemporanea la settimana di vacanza trimestrale. Altri esempi di scaglionamento delle vacanze sono stati effettuati nei paesi dell'OECD, specie in ambito francofono (Allcock, 1989) e in paesi della Comunità Europea (Fitzpatrick Associates, 1993). Un punto dolente è poi legato alla chiusura per ferie delle industrie manifatturiere, ma anche su questo aspetto sono stati compiuti passi in avanti per scaglionare i periodi di vacanze, specie nei paesi della Comunità Europea, durante alcuni decenni fa (Fitzpatrick Associates, 1993). Infine, strategie per la ridistribuzione spaziale della domanda nei picchi di alta stagione includono lo sviluppo e la promozione di alternative di trasporto (Fitzpatrick Associates, 1993) ma anche degli stessi mezzi di trasporto e su questo filone sono in atto diverse trasformazioni nell'ambito del comparto aereo con la straordinaria ascesa delle compagnie *low cost*.

Com'è stato già evidenziato, i confini tra le politiche della domanda e quelle di prodotto sono sottili. Per esempio, gli eventi sono strategie che mirano ad attrarre la domanda di più o meno particolareggiati segmenti, ma, allo stesso tempo, queste implicano la fornitura di servizi e l'organizzazione del prodotto. Infatti, gli eventi possono richiedere l'aumento del numero dei servizi e dei prodotti, oppure la fornitura di nuovi servizi e/o di nuovi prodotti.

Riassumendo, due sono i principali raggruppamenti di politiche da cui discendono le strategie per contrastare la stagionalità: gli interventi che agiscono prevalentemente sulla domanda e le attività volte a modificare o influenzare soprattutto le

caratteristiche dell'offerta. La figura che segue riordina e schematizza le politiche che sono utilizzate per contrastare la stagionalità turistica, specie nell'ottica di incrementare le possibilità di fruizione e di intercettare flussi turistici nelle stagioni di spalla.

Figura 2.5 Elementi della domanda e dell'offerta nella stagionalità turistica

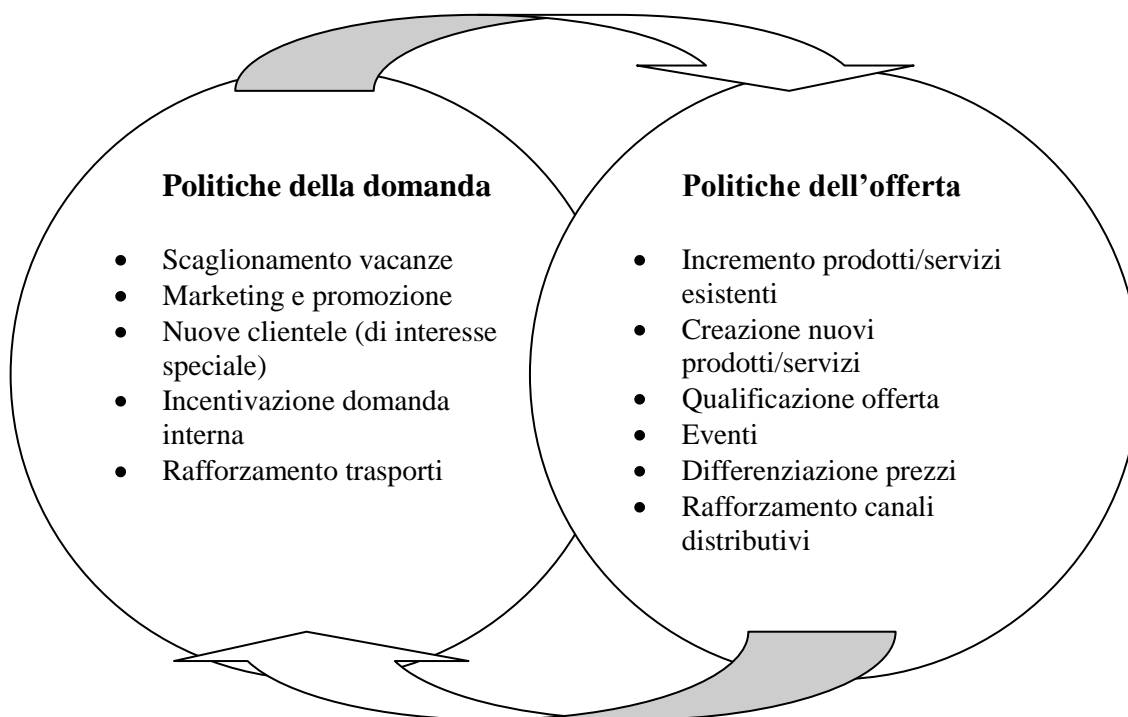


Fonte: Fitzpatrick Associates (1993)

Il successo e l'efficacia delle strategie, sono da porre in relazione alle caratteristiche geografiche (localizzazione delle destinazioni) sociali ed economiche delle destinazioni. Per esempio, le aree periferiche e remote, possono generalmente incontrare maggiori difficoltà nel tentativo di sviluppare prodotti per tutto l'anno (Allcok, 1989). Le ragioni sono note: possono dipendere da costrizioni fisiche (neve, forte vento, etc.) o da rigidità dell'offerta (debole dotazione delle infrastrutture, dei trasporti, scarsa disponibilità di servizi ricettivi e di attrazioni). Il suggerimento che si può trarre da queste considerazioni è che le politiche e le strategie debbono essere

ritagliate sopra ai specifici contesti nei quali trovano applicazione, e per far sì che ciò accada, è richiesta una profonda conoscenza circa le caratteristiche tanto delle destinazioni turistiche, quanto dei mercati di riferimento.

Figura 2.6 Politiche della domanda e dell'offerta



Il tentativo di questo studio è di indagare le risposte locali alla stagionalità del turismo avendo come sfondo a cui attingere la letteratura sul tema, nella consapevolezza che sebbene l'attenzione sia riposta più all'osservazione di come i territori organizzano le strategie e mobilitano le proprie risorse, vi sia un'altra parte da considerare, che è costituita dai turisti.

2.7 Sommario

La stagionalità è una caratteristica “congenita” al turismo che riguarda più territori, in diverse parti del mondo, e non è dunque separabile dal concetto stesso di turismo. Essa consiste nella variazione temporale e spaziale dei flussi di domanda che dipende

sia da costrizioni della domanda stessa, sia dalle caratteristiche delle destinazioni turistiche. Le cause possono essere diverse, dalla disponibilità di tempo libero da parte del turista, che è in stretta relazione a condizionamenti climatici, istituzionali e sociali del luogo in cui vive, alle attrattive territoriali - clima, risorse naturali, culturali - e più strettamente economiche, legate a servizi e prodotti che fanno capo al luogo prescelto per la vacanza. Gli impatti della stagionalità possono essere letti in chiave ecologica, socio-culturale ed economica. Quanto poi la stagionalità possa o debba essere considerata come un fenomeno da accettare *sic et simpliciter* o da contrastare, dipende dal punto di osservazione che assume il ricercatore, o chi tratta il fenomeno. Per coloro che all'interno delle comunità locali si occupano direttamente di turismo in quanto operatori del settore, come i *managers* di attività imprenditoriali e i *policymakers*, e subiscono gli effetti della stagionalità ad esempio in termini di disoccupazione, di calo dei redditi, di emigrazione, di disinvestimento locale, etc., questa può essere considerata alla stregua di un problema da contrastare. Se invece gli effetti sociali della stagionalità possono essere attutiti o riassorbiti, ad esempio in condizioni di benessere fornite da altri comparti dell'economia, la stagionalità può assumere significati positivi ed essere considerata favorevolmente o quantomeno non trattata come un problema. Da ciò deriva la necessità di contestualizzare il fenomeno in termini spaziali e se i territori presi in considerazione sono aree periferiche e remote, la stagionalità tende a configurarsi come un fenomeno più difficile da contrastare ed è generatore di maggiori impatti sociali ed economici locali rispetto ad altre aree.

Buona parte della letteratura accademica si è spesa sull'inquadramento concettuale della stagionalità e della ricerca delle sue cause, così come vi è stata una discreta produzione scientifica di impostazione quantitativa circa le misurazioni del fenomeno, anche se non mancano i vuoti conoscitivi in tal senso. Le politiche per la stagionalità hanno sì avuto spazio, ma sembrano essere state relegate a una fase di prima analisi, piuttosto che essere state studiate e monitorate in profondità. Appare debole il contributo accademico sugli effetti delle politiche e delle strategie a livello di macro area, e di più variabili, mentre la letteratura sembra fornire esempi di impatti su micro-settori come, ad esempio, nel caso della ricettività. Una impressione che si trae al termine della rassegna sugli studi e ricerche condotti sul tema è che la

stagionalità sia stata molto dibattuta sino allo scorso decennio, ma non sembra più essere un fenomeno in auge, specie nell'ultimo decennio trascorso. Eppure vi sono spazi di ricerca ancora inesplorati, come studi di taglio più omni-comprensivo, e non esiste una vera e propria teoria del fenomeno, ma contributi teorici più frutto dell'osservazione empirica, raggruppabili in quattro aree principali: cause, impatti, misurazioni e politiche. Il tema del tipo di politiche, ma anche della variazione degli effetti delle politiche in termini spaziali, ovvero delle “forme” assunte localmente da queste, e forse ancora di più, quello della valutazione delle politiche e delle strategie attuate o in corso di attuazione, appaiono ambiti ancora poco indagati.

Capitolo 3 Le assunzioni teoretiche e il disegno metodologico

3.1 Delimitazione dell'oggetto e interrogativi della ricerca

L'area specifica della ricerca consiste nell'analisi e nella valutazione delle politiche e delle strategie che contrastano la stagionalità nel turismo. L'obiettivo può consistere nell'estendere la stagione principale o nel creare nuove attrazioni nelle stagioni di spalla. La stagionalità nel turismo è studiata prevalentemente dal lato della domanda o dell'offerta sebbene, come si è detto, queste rappresentino due facce di uno stesso fenomeno che non possono essere disgiunte. In questa ricerca, la stagionalità è studiata soprattutto dalla prospettiva territoriale (dal lato dell'offerta) con la finalità principale di fare emergere le risposte locali verso questo fenomeno.

La stagionalità del turismo, com'è stato mostrato nel secondo capitolo, è un argomento che ha ricevuto una diffusa attenzione nella letteratura accademica. Nonostante la lunga tradizione di studi che ha spaziato su più ambiti, sino a ricomprendere quello delle politiche, la stagionalità appare ancora oggi piuttosto cocciuta - “stubborn”, come la definisce Butler (1994) - nel cambiare la propria natura. Tuttavia, negli ultimi anni, all'interno del rapido sviluppo mondiale del mercato turistico, i voli *low cost* stanno giocando un ruolo significativo nel fornire facile accesso a nuove destinazioni turistiche. Questa novità potrebbe essere letta come una sorta di rivoluzione (Francis *et al.*, 2006). Infatti, i voli *low cost* sembrerebbero un fenomeno in grado di modificare le dimensioni “tradizionali” del turismo, sia in relazione alla domanda turistica, sia all'offerta. Questo può essere considerato un fattore capace di impattare sulla stagionalità turistica ed è chiaramente connesso a politiche pubbliche, poiché autorità governative offrono forme di agevolazioni o di pubblici finanziamenti (Drobuskez, 2006) alle compagnie aeree, in modo da attrarre nuovi flussi turistici e creare nuovo reddito e occupazione. Per esempio, una delle maggiori compagnie di voli *low cost* come Ryanair sta offrendo nuove rotte internazionali da e verso aree periferiche (ad esempio, il volo diretto Cagliari-Edimburgo) grazie a finanziamenti pubblici. Perciò, sebbene la stagionalità

sia spesso una complessa e problematica caratteristica delle destinazioni turistiche e dei mercati, all'interno di questa potrebbero esserci nuove vie o, più semplicemente, altre prospettive per esplorare le luci e le ombre di questo argomento. È perciò convincimento di chi scrive che sulla stagionalità del turismo non si sappia già tutto, né che si tratti di un fenomeno non modificabile. Ciò che è interessante in questo studio è capire, dall'interno, come si muovono le politiche, con quali effetti, non solo rispetto alla capacità attrattiva dei territori, ma soprattutto rispetto ai cambiamenti che le politiche stesse generano o non generano nelle destinazioni turistiche.

Nel definire l'oggetto d'indagine, non solo come ambito di studi all'interno del fenomeno della stagionalità, ma anche come area fisica di ricerca, si colloca la decisione di analizzare dei casi di studio. La scelta di investigare la Scozia e la Sardegna deriva da motivazioni razionali e da costrizioni del ricercatore: in Scozia, per lungo tempo, diverse autorità (ad esempio lo Scottish Tourist Board) hanno adottato strategie per modificare le forme della stagionalità turistica e si tratta di un territorio spesso citato nella letteratura (MacLelland e Smith, 1998; Baum e Hagen, 1999; Kerr, 2003; Goulding, 2006). La Sardegna è una regione nella quale la stagionalità è un fattore che permea profondamente il turismo, ed è sentito come un grande problema (Piano Regionale di Sviluppo Turistico Turismo Sostenibile, 2006). Le autorità pubbliche locali hanno adottato politiche per contrastare questo fenomeno ma sembrano avere una minore tradizione, intesa in termini temporali, rispetto all'esperienza scozzese. Lo studio di due casi caratterizzati da un diverso grado di investimento in politiche di destagionalizzazione e da differenti caratteristiche geografiche e socio-economiche, può essere interessante alla luce del fatto che questi hanno in comune il fatto di essere aree periferiche, quindi in un certo qual modo hanno problematiche simili, pur con tutte le distinzioni del caso. Inoltre, i due territori presentano il vantaggio di poter essere raggiunti facilmente, in termini di costi e di tempi, dal ricercatore.

Delimitato il campo di analisi - studio della stagionalità del turismo in aree periferiche⁶ quali la Scozia e la Sardegna - il passo successivo consiste nell'esplicitazione delle finalità e degli obiettivi della ricerca. Essa è finalizzata a

⁶ Il concetto di area periferica è assunto in maniera implicita. Per approfondimenti si vedano contributi specifici fra i quali Nash e Martin (2007); Sotte (2007); Stratigea e Giaoutzi (2007)

esplorare *cosa, come e per chi* le politiche pubbliche per la stagionalità del turismo che sono state messe in atto in Scozia e in Sardegna, nel corso degli ultimi 5-10 anni, hanno funzionato e con quali risultati. La finalità del lavoro è dunque prettamente esplorativa rispetto al fenomeno, anche se si inquadra in uno scenario più ampio che mira a fornire un contributo conoscitivo a fini interpretativi. In tal senso, la tradizione geografica offre un contributo significativo attraverso lo strumento della “descrizione fondativa” (Dallari, 1999).

In particolare, la ricerca intende far luce sulle relazioni che intercorrono fra attori istituzionali, economici e sociali nel produrre effetti e cambiamenti attraverso le politiche pubbliche. Inoltre, un'importante finalità è capire la natura dei cambiamenti non solo rispetto alle variabili economiche (quali, ad esempio, l'occupazione, il fatturato complessivo o grandezze simili) ma anche e soprattutto relativamente alle variabili di tipo sociale e culturale delle comunità locali (ad esempio, rispetto alla qualità della vita, alla partecipazione ai processi in atto, all'identità locale, etc.)⁷. Connessi a questi propositi, la ricerca è finalizzata a gettare una luce su nuovi aspetti e approcci alla stagionalità nel turismo: ci sono nuovi spazi e creativi punti di vista che emergono nel proiettare le politiche pubbliche nel prossimo futuro? È davvero emerso tutto ciò che doveva emergere, è tutto sotto il sole, relativamente al tema trattato? Ci sono nuovi apporti e nuovi *trends* che possono essere identificati?

Partendo da questo quadro concettuale e dalle finalità sopra espresse, discendono i seguenti obiettivi di questo studio, o detto in altri termini, le *domande (research questions)* alle quali la ricerca cerca di dare risposta, che sono essenzialmente tre:

- il primo punto è descrivere e analizzare gli specifici contesti delle politiche pubbliche nei casi di studio prescelti: qual è il tessuto socio-economico territoriale nel quale operano le locali organizzazioni turistiche, specie pubbliche, e quali sono le politiche per la stagionalità?
- Il secondo, più ambizioso, consiste nel valutare le politiche e le strategie

⁷ La ricerca si ispira al filone degli studi qualitativi sul cambiamento sociale, di eco gramsciana che, nelle scienze sociali, sono portati avanti da Denzen e Lincoln (2005) e, in particolare nel turismo, da Ateljjevic, Morgan e Pritchard (2007) con la scuola del “Critical Tourism Studies”

pubbliche attraverso le percezioni e il sapere esperienziale degli attori locali che sono coinvolti nel processo (principalmente i decisori politici, ma anche gli operatori sociali ed economici) e identificare i fattori di forza e di debolezza di tali strumenti.

- Infine, vi è l'obiettivo di esplorare le nuove vie delle politiche, che si suppone possano variare i loro contenuti nel tempo, e di individuare buone pratiche nell'approccio alla stagionalità, tenendo presente come il mercato e le stesse destinazioni siano in cambiamento continuo.

3.2 Filosofia della ricerca

Vi è un largo e generalizzato consenso nella letteratura scientifica sulla natura complessa del turismo che è molto più di un semplice “settore economico”. Infatti il turismo comprende molti aspetti, siano essi tangibili (ad esempio, le infrastrutture, i prodotti, etc.) e intangibili (come le relazioni, le emozioni, le atmosfere, etc.) che riguardano tanto le destinazioni quanto le domande turistiche. Le relazioni fra gli attori occupano una posizione significativa nell'esperienza turistica, specialmente nel contesto di questa ricerca.

Nel concettualizzare la struttura della filosofia e della metodologia di questa ricerca si ricorre ai più riconosciuti metodologi (Burrell e Morgan, 1979; Crotty, 1998; Esterby-Smith *et al.*, 2002) i quali suggeriscono di partire dalle assunzioni ontologiche ed epistemologiche e di collegarle alla natura dell'oggetto indagato. Com'è noto, l'ontologia concerne la vera essenza del fenomeno oggetto d'investigazione e gli scienziati sociali sono chiamati a confrontarsi su una questione di base: “*whether the “reality” to be investigated is external to the individual or the product of individual consciousness*” (Burrell e Morgan, 1979, p.1). Quindi, il primo punto da chiedersi è se la realtà che si indaga abbia o meno una connotazione “oggettiva”. Le assunzioni epistemologiche riguardano il sapere: “*the grounds of knowledge, about how one might begin to understand the world and communicate this as knowledge to fellow human beings*” (Burrell e Morgan, 1979, p.1).

Da un punto di vista ontologico, il turismo è considerato come un fenomeno che si struttura attraverso le relazioni fra le varie componenti del territorio⁸, siano esse relative alle risorse fisiche, all'ambiente socio-economico delle destinazioni, ai servizi e ai prodotti, e connesse al comportamento degli attori locali e a quello dei turisti, con le loro motivazioni. Queste relazioni appaiono “sitate” in contesti territoriali. Pertanto, adottando questa prospettiva il turismo è visto come il risultato di realtà soggettive.

Addentrandosi in aspetti epistemologici, il sapere appare tacito, “situato”, come conseguenza delle interazioni (e rappresentazione sociale) degli essere umani con il loro ambiente (naturale, sociale, istituzionale). Le politiche pubbliche sono, in qualche modo, un prodotto di scelte locali che sono connesse a specifici problemi degli attori e delle organizzazioni dell'area. Da una parte, il sapere appare situato e soggettivo, dall'altra, la stagionalità nel turismo ha in comune caratteristiche a destinazioni simili. Nello studio di questo fenomeno, la letteratura accademica offre molti casi di similarità; per esempio, nelle coste mediterranee di paesi come la Spagna, l'Italia, la Grecia, la Croazia, il turismo si caratterizza principalmente per una forte stagionalità durante l'estate e per stagioni morte nel resto dell'anno. Un fenomeno simile può essere osservato in aree periferiche del Nord Europa (Baum e Hagen, 1999; Baum e Lundtorpe, 2001). Dunque, lo spunto che si trae da queste considerazioni è che da un lato la stagionalità si configura come un fenomeno soggettivo che dipende dalle caratteristiche locali dei territori indagati, dall'altro che si possono riscontrare elementi ricorrenti e in questo senso “oggettivi”, nell'ambito delle specificità e su cui si possono aprire spazi per riflessioni e comparazioni, tenendo però sempre come punto di riferimento principale il fondamento della soggettività della realtà.

Il tipo di oggetto d'analisi e gli interrogativi della ricerca suggeriscono l'adozione di una prospettiva teoretica interpretivista (Habermas, 1970) che è rivolta “to

8 Il concetto di territorio che si utilizza in questo studio è quello dell'approccio territorialista dei geografi come Raffestin (1984, 2003) Dematteis (2001) Dematteis e Governa (2003) Dallari (2004) Governa (1997) e dell'urbanista Magnaghi (1994, 1998) il quale ha aggregato a sé diversi scienziati sociali verso la critica al funzional-strutturalismo che ha trattato il territorio alla stregua di una *tabula rasa*, su cui scaricare “oggettive” funzioni dettate da esigenze puramente economiche. I territori sono invece dei soggetti viventi dove le componenti fisiche e antropiche interagiscono fra loro formando sistemi complessi e peculiari

understand and explain the social world primarily from the point of view of the actors directly involved in the social process” (Burrell e Morgan, 1979, p.227). Perciò, il paradigma di ricerca cui si ispira questo studio incorpora elementi della teoria interpretivista. Crotty (1998, p.7) arguisce che *“The interpretivism theory looks for culturally derived and historically situated interpretations of the social life-word”*. Burrell e Morgan (1979, p.5) affermano che *“for the anti-positivist, the social world is essentially relativistic and can only be understood from the point of view of the individuals who are directly involved in the activities”*.

Queste assunzioni sono pertinenti al significato e ai fondamenti di questa ricerca. In essa si assume come la conoscenza della realtà sia ottenuta attraverso costruzioni sociali quali il linguaggio, la condivisione di significati comuni fra le persone, i documenti realizzati e scambiati, gli strumenti utilizzati per agire nella realtà stessa. La stagionalità del turismo è considerata un fenomeno che deriva da comportamenti, azioni, significati, interazioni degli esseri umani fra loro e l'ambiente fisico, i quali producono una realtà “situata”, una soggettiva (tacita, piuttosto che codificata) conoscenza. Connessa agli interrogativi della ricerca, una finalità che deriva dalle assunzioni filosofiche è capire il contesto del fenomeno: come producono la realtà gli attori sociali? E come funziona?

In questa ricerca, vi sono specifiche caratteristiche nei due casi di studio (Scozia e Sardegna) che richiedono una profonda investigazione che guardi all'interno dei territori e ai loro attori locali. Nella letteratura interpretivista è un tratto caratterizzante che il ricercatore ingaggi, interagisca e in qualche modo diventi parte della situazione di cui si occupa nel suo studio. Usando alcuni principi che attengono al campo degli studi interpretivisti, come quelli esplicitati da Klein e Myers (1999) questo lavoro utilizza il principio dell'interazione fra il ricercatore e la sua materia di analisi (che richiede la riflessione critica su come i materiali di ricerca, o i dati siano socialmente costruiti attraverso le interazioni fra il ricercatore e il partecipante alla ricerca) e il principio della astrazione e generalizzazione. Quest'ultimo è particolarmente importante per questo studio: richiede che i dettagli ideografici siano connessi all'interpretazione dei dati attraverso l'applicazione di concetti generali che descrivono la natura o la comprensione umana dell'azione sociale rispetto a un

determinato fenomeno oggetto d'indagine.

In sostanza, l'approccio filosofico che si utilizza nella ricerca si basa sul fondamento soggettivo della realtà che si indaga, ma allo stesso tempo collega la costruzione sociale che gli attori locali hanno della stagionalità in un determinato territorio, con altre costruzioni sociali, individuando forme “comuni” di rappresentazione della realtà. Se una delle critiche più diffuse che viene mossa all'approccio interpretivista puro è quella di non consentire comparazioni o generalizzazioni poiché la realtà avrebbe un fondamento unicamente soggettivo, questa è la risposta a una visione troppo ortodossa o a un tentativo un po' spiccio di demolire un approccio che contrasta l'ancora imperante post-positivismo nelle scienze sociali.

3.3 L'approccio qualitativo come metodologia

La metodologia scelta per realizzare questo studio è connessa agli interrogativi della ricerca e, conseguentemente, alle assunzioni filosofiche (Burrell e Morgan, 1979; Crotty, 1998; Easterby-Smith *et al.*, 2002). Sebbene la stagionalità del turismo sia un fenomeno largamente conosciuto e indagato, essa richiede, per gli scopi di questa ricerca, un approccio in profondità nei luoghi scelti come casi di studio.

Come argomentato nel precedente paragrafo, il paradigma interpretativo appare il più appropriato per sviluppare la ricerca, che è finalizzata a indagare da vicino le risposte locali alla stagionalità e alle strategie implementate dagli attori pubblici. La struttura metodologica si basa su fondamenti nominalisti (connessi all'ontologia), volontaristi (relativi alla visione della natura umana) e ideografici (relativi alla metodologia applicata) e ha un chiaro approccio qualitativo; i metodi sono le interviste agli attori locali e, in un certo qual modo, i casi di studio. La stagionalità turistica è un fenomeno derivato da comportamenti, azioni, significati, interazioni fra persone e l'ambiente circostante, che producono una realtà situata. Perciò, la natura degli interrogativi e degli obiettivi della ricerca richiedono una relazione di cooperazione fra il ricercatore e l'oggetto di studio - come già esposto, questo è il tratto fondativo dell'interpretivismo.

Un passaggio che non è ancora stato esplicitato riguarda la scelta dell'approccio metodologico qualitativo. Denzin e Lincoln (2003, 2008) affermano che la ricerca qualitativa è un campo di indagine a se stante. Essa attraversa discipline, campi del sapere ed è una interconnessa e complessa famiglia di concetti e di assunzioni che includono la tradizione associata al fondamentalismo, positivismo, post-positivismo, post-strutturalismo e alle varie prospettive delle ricerche qualitative e metodi associati agli studi interpretivisti. L'approccio qualitativo è scelto per le sue principali caratteristiche (Creswell, 2003, pp.181-183):

- ha luogo all'interno dei contesti studiati; ciò implica che il ricercatore si rechi nei siti che studia (siano essi uffici, case, ovvero i luoghi nei quali si svolgono le attività indagate);
- fa uso di metodi multipli che sono interattivi e umanistici (ciò significa che sono essenzialmente partecipativi);
- è un approccio emergente, piuttosto che essere strettamente prefigurato (implica un processo che si affina nel corso del suo svolgimento e che comporta l'apprendimento attraverso l'interazione);
- è fondamentalmente interpretativo (ciò significa che la ricerca svolge una interpretazione dei dati ottenuti e non si limita alla mera descrizione);
- implica l'approccio ai fenomeni sociali con una visione olistica;
- fa uso di un processo circolare di formulazione, analisi, riflessione e riformulazione dei problemi; sebbene il ragionamento utilizzato sia più induttivo, può implicare sia l'approccio induttivo che deduttivo.

Le ricerche qualitative hanno ormai un'ampia e sostanziale tradizione di indagini e Denzin e Lincoln (2008; 2005) identificano otto momenti storici di questo campo di studi, momenti che tendono a sovrapporsi o ad operare simultaneamente nel presente. L'ultimo e contemporaneo periodo è definito “futuro spezzato”, scomposto, “fractured future”, a significare le pluri-sfaccettature del fenomeno che contiene molti aspetti in sé, e “*asks that the social sciences and the humanities become sites for critical conversations about democracy, race, gender, class, nation-states, globalization, freedom and community*” (Denzin e Lincoln, 2008, p.3).

Nell'adottare l'approccio qualitativo dalla prospettiva critica, la finalità di questo studio è di esplorare le politiche pubbliche e le strategie che contrastano e modificano la stagionalità nel tentativo di far emergere il “senso” delle politiche che non sono considerate neutre o oggettive, e mostrare – come finalità ultima – il loro contributo al cambiamento sociale. Le politiche possono infatti essere intraprese per modificare le dimensioni sociali, culturali ed economiche della realtà, in questo caso relativa al fenomeno della stagionalità turistica. Per esempio, una politica che miri ad attrarre la domanda culturale nelle stagioni di spalla e a rinforzare il senso di identità locale, può essere letta come uno strumento per potenziare la comunità e per contrastare o neutralizzare l'eventuale perdita o indebolimento delle radici e produrre un cambiamento sociale.

L'approccio qualitativo è la metodologia considerata più appropriata per soddisfare gli interrogativi della presente ricerca, perché il principale scopo non è quello di creare teorie o testare delle ipotesi attraverso un sondaggio, o compiere misurazioni della stagionalità, ma di analizzare il sistema locale *“about activities, events, occurrences and behaviours and to seek an understanding of actions, problems and process in their social context”* (Phillimore e Goodson, 2005, p.3) identificando e valutando le azioni locali che contrastano la stagionalità. Sostanzialmente la struttura metodologica è rivolta a soddisfare due finalità di ricerca: la prima è meramente di natura esplorativa sul fenomeno trattato nei due casi di studio; la seconda è di natura esplicativa, è cioè rivolta a spiegare, nel senso di interpretare le scelte compiute per combattere la stagionalità e gli effetti che queste producono o hanno prodotto. Come si dirà oltre, nel disegno metodologico è previsto l'utilizzo di dati quantitativi secondari (ad esempio, dati statistici sulla popolazione, sulle attività economiche, con un dettaglio specifico sul turismo) che giocano un ruolo rilevante nella realizzazione del lavoro, ma anche nel processo di validazione della ricerca.

La prospettiva spaziale è sì di ambito regionale, ma è di tipo micro, nel senso che scende in profondità nell'investigare specifici territori, ovvero, persone, organizzazioni, ambienti sociali e naturali. I casi di studio sono utilizzati come strumento di ricerca a scopi descrittivi ed esplorativi (Yin, 2003) e sono scelti allo scopo di esplorare in profondità i processi locali della stagionalità come risultato delle interazioni fra vari attori, azioni e politiche (Creswell, 2003).

3.4 L'intervista come metodo principale

Nell'ambito della metodologia qualitativa, tra i metodi potenzialmente utilizzabili che contemplano l'interazione diretta fra il ricercatore e le persone oggetto dell'indagine, si è scelta l'intervista allo scopo di raccogliere i dati primari della ricerca. In particolare, tra i tipi di intervista, si è adottata quella semi-strutturata e condotta in profondità (Saunders *et al.*, 2003). Il modo di condurre l'intervista è stato il faccia a faccia, e ogni intervista è stata registrata, specialmente per facilitare il processo di comprensione e di immagazzinamento delle informazioni, e poi è stata trascritta nella sua lingua originaria - perciò sono state realizzate interviste in inglese e in italiano. La scelta sull'intervista semi-strutturata è dovuta alla sua natura rivolta *“to conduct discussions not only to reveal and understand the “what” and the “how”, but also to place more emphasis on exploring the “why”* (Saunders *et al.*, 2003, p.248). In particolare, questa è stata scelta sia per consentire gradi di libertà durante lo svolgimento dell'intervista, tanto all'intervistatore quanto all'intervistato, sia - in particolare - per dare la possibilità all'interlocutore di arricchire i temi trattati attraverso il proprio apporto personale.

La decisione di adottare uno strumento flessibile, come l'intervista semi-strutturata in profondità, dipende dagli scopi della ricerca e dalla necessità di ottenere dati “comparabili” fra i due casi di studio e all'interno di ognuno di essi. Come in parte accennato, l'intervista semi-strutturata offre il vantaggio di proporre un *set* di questioni a ogni intervistato, dando gradi di libertà all'intervistatore che a seconda dello svolgimento dell'intervista può arricchire alcuni passaggi. Sostanzialmente, l'intervista semi-strutturata fornisce una struttura all'interno della quale l'intervistatore può sviluppare dei punti, in sequenza o meno, e prendere decisioni sulle questioni che meritano di essere indagate con maggiore profondità (Patton, 2008). Nel condurre l'intervista, in genere l'intervistatore segue la lista dei punti che si è proposto di indagare, secondo un certo ordine, ma nel fare l'intervista l'ordine delle questioni può variare e dipende più dal flusso di conversazione, oppure si aggiungono nuovi interrogativi che discendono sul momento, dall'interazione con l'intervistato, per esplorare particolari ambiti.

La validazione della ricerca

Durante il processo di costruzione del disegno delle interviste basato sulla identificazione dei contenuti dell'intervista (la traccia con le domande da sviluppare, su cui si dirà oltre) e sulla selezione degli intervistati, vi è il bisogno di trovare un criterio razionale per spiegare, in maniera trasparente, le procedure attraverso le quali sono stati scelti gli intervistati e poi svolte le interviste, in maniera da soddisfare il principio della *validità* della ricerca. Infatti, i risultati della ricerca dipendono anche dalla scelta degli intervistati, dalle loro risposte e anche dal processo di interpretazione che adotta il ricercatore. Posto che si è all'interno di una ricerca scientifica costruita sull'assunto filosofico della soggettività della realtà vissuta dagli attori locali, e quindi anche dagli stessi testimoni intervistati, questo non esime il ricercatore dall'esplicitare chiaramente il percorso che ha seguito e di sottoporre a validazione il processo col quale ha conseguito i propri risultati.

Il concetto di *triangolazione* (Denzin, 1978) attraverso la combinazione di sorgenti dei dati, metodi, investigazione e teoria, può aiutare il ricercatore nel raggiungere la validazione del proprio lavoro. Come hanno osservato alcuni metodologi (Easterby-Smith *et al.*, 2002) il concetto di validità deriva da un approccio positivista e deve perciò essere adattato alle istanze interpretative che si fondano su altri presupposti scientifici, come quello fondamentale della visione soggettiva della realtà dei fatti sociali e della produzione di conoscenza. Il criterio dell'*attendibilità* - "trustworthiness" - nelle ricerche qualitative in ambito turistico (Decrop, 2004, p.159-161) basato sulla credibilità, trasferibilità, affidabilità e verificabilità, può essere molto utile per il ricercatore coinvolto in questo tipo di disegno di ricerca. Un altro concetto chiave connesso al principio di validazione e di triangolazione nella ricerca qualitativa, è la *cristallizzazione*:

"I propose that the central image for "validity" for postmodern text is not the triangle – a rigid, fixed, two dimensional object. Rather, the central image is the crystal, which combines symmetry and substance with an infinite variety of shapes, substances, transmutation, multidimensionalities and angles of approaches" (Richardson, 2000, p.934).

Il punto nodale della cristallizzazione è che incamera rappresentazioni di diverso genere, come il linguaggio, la poesia, la narrativa e così via (Ellingson, 2008). Al centro vi è il tentativo di validare il processo di realizzazione della ricerca attraverso l'uso di più aspetti comunicativi e di rappresentazione della realtà delle persone. La cristallizzazione appare un nuovo e interessante concetto da applicare e all'inizio della ricerca c'è stato l'anelito verso l'esplorazione di nuovi apporti metodologici, come questo, ma lo svolgimento dello studio, che è incappato in varie difficoltà, ha poi tenuto a freno lo spazio per l'azione all'applicazione di nuove prospettive metodologiche.

3.5 Articolazione e contenuti delle interviste

Il processo di identificazione delle persone da intervistare prende le mosse dalla individuazione dei principali *stakeholders* del sistema locale, cioè delle organizzazioni che giocano un ruolo significativo nelle strategie e politiche turistiche nei due casi di studio in Scozia e Sardegna. Tradotto in persone, queste sono direttori o responsabili di istituzioni pubbliche governative, *managers* di organizzazioni turistiche private, direttori o consulenti di eventi speciali o di organizzazioni locali che hanno un ruolo chiave rispetto al tema trattato, rappresentanti di importanti associazioni del mondo imprenditoriale.

In un primo disegno del processo, tra gli *stakeholders* sono stati inclusi anche i rappresentanti politici, come i ministri o gli assessori al turismo dei due Paesi indagati. Durante lo svolgimento della ricerca sul campo, è emerso da subito la difficoltà di ottenere un appuntamento con tali rappresentanti. Nel caso poi della Sardegna, la fase della pianificazione delle interviste ha coinciso con il periodo dello svolgimento delle elezioni politiche regionali nel marzo del 2009, a cui ha fatto seguito la nomina dell'Assessore, decisamente occupato nell'organizzare il suo *staff* e nel predisporre il programma politico. Oltre alla difficoltà di fissare un appuntamento, l'altro punto debole consisteva nel fatto che trattandosi di una nomina nuova, probabilmente il successore non sarebbe stato in grado di entrare nel merito del lavoro svolto dalla passata amministrazione regionale. Il rischio era pertanto quello di svolgere l'intervista senza trarne elementi significativi.

Comunque, il passo successivo del processo di costruzione della ricerca sul campo e dunque del disegno delle interviste, è stato quello di costruire la mappa delle organizzazioni pubbliche coinvolte nelle strategie e politiche turistiche, per poi individuare i *managers* da intervistare. Nel caso della Scozia è stata fondamentale l'intervista preparatoria all'indagine sul campo, condotta con un esperto di turismo scozzese, in qualità di informatore chiave, in maniera da identificare le principali organizzazioni pubbliche a livello di macro-area (come ad esempio, VisitScotland che opera su tutto il territorio della Scozia ed è un'agenzia nazionale) e di scala locale (ad esempio, le municipalità, le DMO, Destination Management o Marketing Organisations che sono aggregazioni di livello d'area). Nel caso della Sardegna, la previa conoscenza del territorio e delle organizzazioni pubbliche in esso operanti, ha aiutato il lavoro del ricercatore nell'identificare facilmente i soggetti chiave con cui iniziare la ricerca sul campo.

In maniera da ovviare al problema della selezione arbitraria degli intervistati ad opera del ricercatore, è stata adottata la nota tecnica dello “snow ball”: l'identificazione della persona da intervistare è stata fatta in maniera indiretta dal precedente intervistato. Nel caso scozzese, la prima intervista preparatoria alla ricerca sul campo è stata svolta con un testimone che ha individuato le principali organizzazioni da contattare e i nominativi delle persone da intervistare. A seguire, man mano che le interviste venivano effettuate e che emergevano dettagli al primo quadro di organismi e attori del sistema turistico scozzese, l'intervistato segnalava le persone da contattare nell'ambito di specifici argomenti o nell'ambito della propria competenza. In questo modo si è completato il cerchio delle interviste.

Tuttavia, una precisazione si rende d'obbligo. È stato un compito del ricercatore, del suo ruolo guida, l'identificazione dell'area o del settore all'interno del quale individuare la persona da intervistare che a sua volta è stata segnalata da un precedente intervistato. In sostanza, si è trattato di un processo dinamico che da una parte è risultato da una precedente intervista; dall'altra, è dipeso dal disegno e dagli obiettivi della ricerca. Per esempio, durante l'intervista a un funzionario dell'Agenzia Governativa Regionale Sardegna Promozione, è emerso come le attività e gli eventi culturali promossi dall'Assessorato regionale al Turismo stiano giocando un ruolo

significativo nelle politiche sulla stagionalità. A seguito dell'affermazione dell'intervistato, il ricercatore ha chiesto a questo di individuare la persona più adatta (per il ruolo svolto all'interno dell'organizzazione pubblica e rispetto al tema in oggetto) in modo da far luce e approfondire il tema degli impatti degli eventi culturali sulla stagionalità.

La “oggettiva” o, più correttamente, l'esplicitazione della procedura di selezione degli intervistati non rappresenta di per sé una garanzia di oggettività o imparzialità della ricerca. L'intervista non è un metodo neutro. Ogni intervista è soprattutto una relazione tra due esseri umani e i risultati di tale interazione sono chiaramente connessi all'*ambiente* specifico nel quale si svolge appunto l'interazione. Da un lato, i risultati dipendono dalle personali capacità dell'intervistatore (abilità interpersonali di tipo psicologico, esperienza nell'utilizzo del metodo, conoscenza del fenomeno indagato e del contesto, etc.). Dall'altro, essi dipendono dalle caratteristiche personali e professionali dell'intervistato. Patton (2008, p.341) sostiene che

“any interviewer faces the challenge of making it possible for the person being interviewed to bring the interviewer in his or her world. The quality and the information obtained during an interview is largely dependent upon the interviewer”.

In queste pagine è evidente il tentativo di chiarificare le procedure e la “faziosità” che inevitabilmente il ricercatore porta con sé nel proprio studio, cercando di attutire i propri pregiudizi e usando l'auto-riflessione (Creswell, 2003).

Il numero delle interviste è un'altra informazione che riguarda il processo di raccolta dei dati sul campo. Non è stato stabilito dal principio un numero esatto di interviste, ma questo è scaturito nel corso della ricerca in merito a due tipi di valutazione. Il primo è dipeso dalla contemplazione del numero delle organizzazioni turistiche pubbliche presenti in Scozia e in Sardegna. L'obiettivo di minima era di intervistare un rappresentante chiave per ogni organizzazione pubblica. A seguire, vi è stato l'obiettivo di ampliare l'indagine oltre le organizzazioni centrali e scendere nel dettaglio su alcune aree territoriali o su alcune aree tematiche, non limitandosi ai testimoni pubblici, ma coinvolgendo anche interlocutori privati. Il numero di dieci

interviste per ogni area, e quindi di venti in totale, è apparso soddisfare questo proposito.

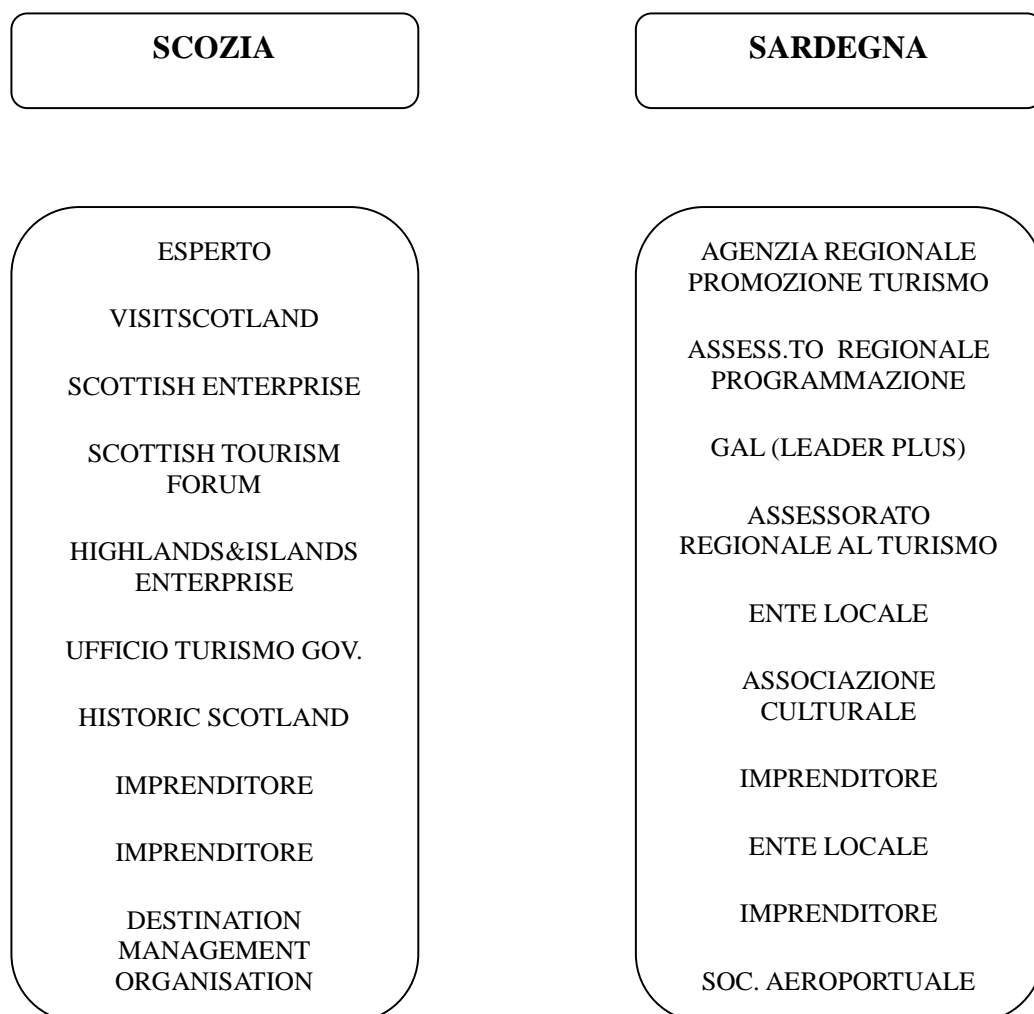
L'altro ordine di ragioni che ha aiutato a individuare in venti il numero totale delle interviste è stato il tempo utilizzato per compiere la ricerca sul campo. Sono così emerse due differenze significative nel condurre lo studio nei due casi di indagati. In Scozia la programmazione degli incontri ha richiesto un tempo inaspettatamente lungo e una grande scuola di pazienza per l'intervistatore. Lo svolgimento di dieci interviste in profondità ha richiesto un periodo compreso fra luglio e dicembre 2009. Il motivo di tanta difficoltà è dipeso dal fatto che i rappresentanti individuati fra le più importanti organizzazioni pubbliche erano i direttori o comunque persone che svolgevano ruoli di alta responsabilità e avevano una agenda di impegni molto fitta. A ciò si aggiungeva la mancanza di una rete di conoscenze dell'intervistatore presso tali organismi che non agevolava l'ottenimento di un appuntamento per l'intervista. La situazione si è sbloccata grazie al personale coinvolgimento della figura di un autorevole direttore di una importante organizzazione che sorpreso e dispiaciuto per l'eccessiva difficoltà riscontrata dal ricercatore, si è prestato ad agevolare il compito dell'intervistatore contattando di persona i soggetti da intervistare e facendo da apripista.

Nel caso della Sardegna, il lavoro è stato molto più semplice, tant'è che le interviste sono state svolte in due momenti, luglio e ottobre 2009, senza difficoltà e con una generosa disponibilità da parte degli intervistati. Le interviste sarde sono state più lunghe delle interviste scozzesi (in media di quasi due ore, contro una media di un'ora e un quarto nel caso di quelle scozzesi) e indipendentemente dal ruolo (anche in questo caso di alta responsabilità) occupato agli intervistati. I primi interlocutori hanno fatto da apripista ai colleghi che sono stati intervistati successivamente e in particolare, un testimone privilegiato che riveste un ruolo di rilievo all'interno dell'amministrazione regionale, ha preavvertito telefonicamente i soggetti poi individuati per le successive interviste. Per costrizioni fisiche del ricercatore, le prime cinque interviste a testimoni sardi sono state effettuate nel luglio 2009 per telefono (causa permanenza in Scozia) ma si ritiene che la modalità telefonica non abbia influenzato i risultati perché in parte si trattava di persone dell'amministrazione

regionale già conosciute in passato, con cui preesisteva un rapporto informale, in parte perché gli altri interlocutori sono stati introdotti da precedenti intervistati – da persone che hanno fatto in qualche modo da “garanti” – e si sono sentiti a proprio agio. Nel secondo periodo di rilevazione, gli intervistati per via telefonica sono stati incontrati di persona per l'integrazione di fonti documentarie e per individuare i successivi testimoni da intervistare. Altre differenze riscontrate fra i due casi sono state chiaramente di tipo culturale, e nonostante la Sardegna sia una terra di persone comunemente considerate chiuse e riservate, la loro apertura e disponibilità verso l'intervista e la loro partecipazione anche passionale al tema dello studio, è stata molto ampia e sentita.

La lingua ha rappresentato un parziale ostacolo, specie per la comprensione dell'accento scozzese; infatti il livello di interazione è risultato con gli interlocutori scozzesi meno frequente rispetto alle interviste italiane. In ogni caso, nonostante la minore disponibilità per la durata dell'intervista, e la difficoltà di ottenere l'appuntamento, gli interlocutori scozzesi sono stati comprensivi rispetto alle difficoltà linguistiche e specie quelli delle aree più interne come le Highlands, si sono mostrati maggiormente interessati alla ricerca e ai suoi sviluppi. Le interviste sono state registrate in formato elettronico (col programma informatico Windows Media Player) e poi trascritte su *file* (in formato Word) generando un documento di circa 230 pagine.

Figura 3.1 Elenco attori intervistati per i due casi di studio in ordine cronologico



I luoghi delle interviste sono stati soprattutto Edimburgo per la Scozia, dove hanno sede le più importanti organizzazioni pubbliche e dove sono state realizzate sette interviste, in tempi diversi; due trasferte sono state compiute sulle Highlands (Inverness e Aviemore) per la realizzazione di tre interviste e una sola è stata fatta a Glasgow. In Sardegna le località delle interviste sono state Cagliari *in primis*, città nella quale hanno sede gli uffici dell'amministrazione regionale, all'interno della quale sono state realizzate tre interviste e un'altra ha riguardato la società aeroportuale; le altre sei sono state realizzate nella provincia di Nuoro (Nuoro città,

Gavoi, Oliena e Dorgali) e hanno riguardato attori pubblici, consulenti e imprenditori privati. Le città capoluogo della Scozia e della Sardegna sono stati i luoghi “naturali” di parte delle interviste, essendo sede delle principali organizzazioni turistiche pubbliche. Le altre aree interne, sia in Scozia sia in Sardegna, sono state individuate per indagare il tema in contesti nei quali la stagionalità è più sentita e rappresenta un problema maggiore. La scelta della regione delle Highland e della provincia di Nuoro è scaturita su segnalazione dei testimoni istituzionali e in qualche modo si incrocia con le informazioni tratte dall'analisi territoriale. L'obiettivo d'indagare le aree interne è stato attuato con un intento positivo: ovvero più che far risaltare i problemi abbastanza noti dalla letteratura scientifica, si è cercato di far emergere buone pratiche rispetto ad attività turistiche, modi di organizzare l'offerta, forme di collaborazione fra operatori pubblici e privati.

La traccia dell'intervista è stata articolata sulla base degli interrogativi della ricerca (*research questions*) che qui si richiamano sinteticamente:

- RQ 1: la descrizione e l'analisi delle politiche pubbliche nei due casi di studio prescelti, con la lettura delle variazioni diacroniche e le percezioni sincroniche;
- RQ 2: la valutazione delle politiche e delle strategie pubbliche e l'identificazione dei fattori di forza e di debolezza di tali strumenti;
- RQ 3: l'esplorazione circa nuove vie delle politiche, nuovi scenari per il futuro

Nella prima parte della traccia dell'intervista si è dunque sviluppato il primo interrogativo (RQ1). Si è però posto in apertura un quesito su cui sono stati chiamati a rispondere i primi interlocutori intervistati: l'individuazione delle organizzazioni e la costruzione della mappa degli attori su entrambi i casi di studio indagati. Sebbene nel caso scozzese il quadro degli attori fosse già emerso attraverso la prima intervista preparatoria, si è pensato di riproporre il quesito in alcune delle successive interviste, proprio per verificare ulteriormente che non ci fossero state incomprensioni o mancanze. Inoltre, la prima domanda ha avuto anche la funzione di indagare sulla

personale mappa mentale dell'intervistato, circa la sua conoscenza delle organizzazioni pubbliche turistiche. La domanda successiva, volta a conoscere le politiche in atto, pur essendo ripetitiva, è risultata utile poiché a parte alcuni intervistati che avevano sia la visione d'insieme che quella dettagliata, gli altri fornivano informazioni sulla base della loro competenza settoriale. Le altre domande della prima parte hanno sondato aspetti come la natura delle politiche, ovvero verso che tipo di ambito di intervento sono state rivolte, se verso la domanda o il prodotto, o entrambe, e la loro portata su base spaziale. Inoltre si è indagato su aspetti temporali delle politiche, come i cambiamenti avvenuti nel tempo. Un punto infatti che è sembrato emergere nella letteratura è che le politiche siano considerate come un ambito su cui si è già detto tutto, mentre non sono state compiute analisi che abbiano considerato la variazione temporale delle stesse e i cambiamenti che queste hanno apportato o meno nelle aree di applicazione.

La seconda parte si è occupata di indagare sugli interrogativi posti dalla ricerca in merito alle valutazioni delle politiche e delle strategie (RQ2). Si è trattata della parte più delicata perché chiedeva all'intervistato/a di esprimere una propria valutazione. La garanzia dell'anonimato è stata la condizione in premessa all'intervista, ma in alcuni casi la prudenza è sembrata la strada migliore da percorrere, specie per testimoni che occupano ruoli di spicco nel sistema locale. Una differenza sostanziale è emersa all'interno dei due casi di studio: nel caso sardo gli interlocutori sono apparsi molto più diretti e indipendentemente dal ruolo occupato, non hanno risparmiato critiche, laddove hanno ritenuto di averne riscontrate, al funzionamento delle politiche. I testimoni scozzesi sono apparsi invece più misurati, specie quelli che occupano un ruolo dentro le organizzazioni pubbliche; gli altri sono stati più diretti e in qualche caso, piuttosto animati nel demolire alcune strategie pubbliche. La valutazione delle politiche è un campo in ascesa come disciplina e non mancano anche in essa applicazioni positiviste che pretenderebbero di misurare oggettivamente e quantitativamente i risultati che derivano da azioni sociali, e altri approcci più vicini al costruzionismo sociale, che più che porsi l'obiettivo della misurazione si pongono innanzitutto l'obiettivo dell'analisi e della comprensione del *contesto* delle politiche (Bezzi, 2006).

Nell'ultima parte, l'attenzione della traccia dell'intervista è riposta a soddisfare il terzo quesito della ricerca (RQ3). Si tratta concretamente solo di due domande, piuttosto ampie, che però includono gli aspetti salienti che si intendeva far emergere nel corso delle interviste. In sostanza, il primo punto è una sorta di riepilogo ragionato di quanto trattato nella parte precedente, ma con l'aggiunta di una valutazione personale dell'attore intervistato circa la proposizione di interventi per cambiare le politiche. Il secondo e conclusivo punto dell'intervista è invece più rivolto all'immaginazione dello scenario futuro e alla formulazione di ipotesi circa le politiche ancora inesplorate che potrebbero essere ideate per il domani.

La formulazione dei quesiti dell'intervista non è avvenuta in maniera *standard*, ma è stata adattata a seconda del tipo di intervistato. Ad esempio, nel caso di intervista ad operatori privati, nella prima parte è stata chiesta la descrizione della propria attività e delle strategie attuate per modificare la stagionalità della propria clientela. In un secondo tempo, sono state poste le domande sulle politiche e le strategie pubbliche operanti in tema di stagionalità ed è stata poi chiesta la valutazione di tali politiche per poi chiudere con la visione del futuro, circa il tema trattato.

Interview

A - Description of context and Public Policies for seasonality in tourism

What are the main organisations of tourism in Scotland/Sardinia? (Identifying the key actors)

What are in Scotland/ Sardinia the main strategies (public and private) for seasonality in tourism?

What are the policies of your organisation for counteracting seasonality?

Specifying the organisation own role for counteracting seasonality using examples from literature review:

- trying to lengthen the main season,
- establishing additional seasons,
- diversifying markets,
- using differential pricing and tax incentives on a temporal basis,
- encouraging the staggering of holidays,
- encouraging domestic tourism in off-season,
- providing off-season attractions such as festival and conferences.

Are there any public policies for increasing or reinforcement local supply and tourist demand such as:

- Air Transports (e.g. incentives to airline-companies) and local transports
- Accommodation (e.g. incentives to promote the opening in low season)
- Event (specifying the type of Event: cultural, sport, art festival)
- Trade (e.g. handcrafts)
- Marketing (promotion, brochure)
- Others?

Between these policies, would you distinguish the macro (national) policies from the micro (local)?

What type of Public Policies are more well known?

How did public policies change over the years? Do you have an example?

Who is involved in these policies (actors) and in which way (procedures, way of working)?

B - Evaluation of Public Policies

What are the results of the public policies for seasonality in tourism? Can you measure the results and in which way?

What are the successful public policies? And the unsuccessful? Why?

Which is the role of private sector for the success or failure of public policies?

And what about the role of others public authorities/organisations for success or failure of PP?

Which are the effects of public policies (in Scotland/Sardinia) concerning:

- Participation of local actors (e.g. enterprises, associations)
- Quality of life of local communities (tangible and intangible elements: more quality of hospitality services? More infrastructures for host communities)
- Economical outcome (new employment? New enterprises?)
- Social outcome (community involvement: schools, young people, old people..)
- Environmental outcome (reducing waste or pollution from tourists..)
- Local identity: Is there reinforcement or weakening?
- Local productions (e.g. handcrafts, food)
- Local heritage: opening of historical buildings, fruition of monuments

Rethinking public and private strategies on tourism and seasonality, what it does to be changed (e.g. framework of organisation, income, actions, programs, procedures, participation) and what has to be reinforced?

Are there new spaces for rethinking public policies for the next future? Are there new insights and trends that can be identified in this topic?

Un altro tratto che ha caratterizzato l'intelaiatura metodologica è stato l'utilizzo di approfondimenti di temi specifici attraverso *interviste informali*, avvenute con attori che non hanno una diretta implicazione rispetto al tema trattato, nel senso che non appartengono ad organizzazioni che sono state oggetto di intervista. In sostanza, nell'affrontare questioni puntuali come, ad esempio, la comparabilità o meno dei dati di fonte ISTAT con quelli dell'Osservatorio Economico della Sardegna, si è consultato un esperto di turismo sardo che ha prodotto diversi lavori sul tema. La stessa persona è stata consultata anche per una lettura circa l'avvio dei Sistemi Turisti Locali in Sardegna, avendo preso parte ad attività di programmazione presso alcune di queste organizzazioni. Le informazioni da questo ottenute sono state incrociate attraverso un'altra conversazione con un esperto turistico che lavora in una società di consulenza cagliaritana. La lista dei contatti avvenuti rispetto a temi puntuali è più lunga di quanto non risulti nel testo⁹. Vi sono stati contributi, ad esempio di esperti del turismo dell'Università di Cagliari, per indicazioni bibliografiche e per la risoluzione di quesiti tecnici. Fondamentale è stato il supporto dell'Osservatorio Economico della Sardegna nella celere fornitura di dati recenti, o la disponibilità in conversazioni per precisazioni e integrazioni ai dati.

L'analisi in Sardegna è stata certamente facilitata dall'avere una rete di contatti preesistente alla ricerca: ogni passaggio è risultato più facile. Di converso, in Scozia, la mancanza di una rete territoriale e di preesistenti chiavi d'accesso, ha reso l'indagine del caso di studio più complessa. La risoluzione di problemi puntuali, come l'integrazione di statistiche ufficiali, si è rivelata molto difficoltosa e in alcuni casi non è stata possibile a causa della mancata risposta da parte degli interlocutori contattati. L'indagine si è avvalsa del supporto di alcune figure chiave del sistema locale che si sono rese disponibili a fornire il supporto necessario per lo svolgimento

9 Nel corso della ricerca per il caso di studio sardo, si sono avute interviste informali, o conversazioni, con i seguenti esperti: Sandro Billi di Mercury, Firenze; Stefano Usai, Giovanni Sistu, Stefano Renoldi del CRENoS, Università di Cagliari; Alessandra Mura dell'Osservatorio Economico della Sardegna, Cagliari; Marco Piscedda di Eurocontact, Cagliari; Milena Finetti, interprete e operatrice dell'ufficio turistico del Comune di Quartu Sant'Elena. Una occasionale conversazione è poi avvenuta con giovani turisti londinesi nell'aeroporto di Londra Luton

dell'analisi del caso di studio¹⁰.

3.6 I casi di studio come strumento strategico della ricerca

Il caso di studio è uno dei vari modi per fare ricerche sociali (Yin, 2003, p. 1) e, per alcuni autori, è il più diffuso strumento nelle scienze sociali. In termini generali, il caso di studio implica le caratteristiche o le configurazioni di una particolare unità di analisi, che può essere un individuo, una comunità, una organizzazione, uno stato, o più unità di analisi trattate, e così via. Il caso di studio ha avuto varie applicazioni attraverso la storia. Il sociologo Le Play (1855) lo usò come un tradizionale metodo di ricerca; G.H. Mead lo applicò nell'esplorare la sociologia della famiglia e del lavoro quando era uno studente (White, 1943); Lévi-Strauss lo utilizzò come uno strumento in antropologia culturale (1955). Durante gli anni Ottanta alcuni autori segnarono *“the eclipse of interest in case study as a method of social research”* (Mitchell, Platt, 1981, cit. Yin, 2003) ma la letteratura successiva ha smentito questo convincimento:

“despite the stereotype of case studies as a weak method, case studies continue to be used extensively in social science research, as well as practice-oriented fields such as urban planning, public policy, etc” (Yin, 2003, p. xiii).

Un contesto nel quale i casi di studio hanno rivestito una grande importanza è stato quello della generazione della teoria sviluppata dai sociologi Glaser e Strauss (1967) che presentarono il loro metodo di ricerca con nome di “Grounded Theory”. Dopo questo contributo che ha aperto la strada a varie ricerche, sono emerse nuove idee da parte dei metodologi e dei ricercatori. In poche battute, il processo di costruzione della teoria dai casi di studio - “Building Theory Process” - ha molti passaggi (Eisenhardt, 1999): gli interrogativi della ricerca; la selezione dei casi di studio (nel

10 Nel caso scozzese si sono avute conversazioni con Brian Hay, esperto di turismo e docente all'University of Glasgow; Rory MacLelland, attualmente lettore presso la Napier University a Edimburgo; Eddie Brogan, direttore di Scottish Enterprise, sede di Edimburgo, che è stato fondamentale per attivare quasi tutti i contatti per le interviste

caso di test sulla base di ipotesi, è cruciale il concetto di “popolazione”); la costruzione di strumenti e di protocolli (la “Building Theory” prevede la combinazione multipla di metodi di raccolta dei dati); l'analisi dei dati (che sono considerati il cuore del processo, ma in genere il passaggio più difficile sta nella codifica dei dati); la creazione di una ipotesi (che implica la costruzione di misurazioni e la verifica delle relazioni); il completamento del percorso (i metodologi segnalano come due siano i passaggi da compiere: quando fermare l'aggiunta dei casi e quando interrompere l'interazione fra la teoria e i dati). Sebbene non si applichi il processo della Building Theory, né si vogliano testare ipotesi, questo è stato esposto poiché per realizzare la procedura dei due casi di studio della ricerca si è fatto uso di alcuni passaggi sopra-elencati, quali la costruzione di protocolli con l'individuazione di metodi per la raccolta dei dati e l'analisi dei dati.

Il caso di studio può essere definito come un significativo strumento metodologico e quale strategia della ricerca, un'empirica indagine che investiga un fenomeno all'interno del contesto della vita reale (Yin, 1984) ed è usato per scopi esploratori, descrittivi o esplicativi (Yin, 2002). Nell'ambito di questa ricerca, il caso di studio è un metodo di ricerca utilizzato come intelaiatura empirica della metodologia, lo strumento che dà senso allo studio, perché senza l'analisi di contesti territoriali definiti e reali, tutta l'architettura di questo lavoro (dagli interrogativi della ricerca all'analisi dei risultati) non trarrebbe solide basi, né avrebbe significato.

I casi di studio sono stati assoggettati a una stessa procedura di indagine, con l'individuazione di un percorso comune per la raccolta dei dati e delle informazioni di tipo secondario, e per la contestualizzazione dei dati primari ottenuti attraverso l'indagine sul campo e il metodo delle interviste. Il percorso può essere raggruppato in quattro “riquadri”.

Il primo passo è consistito nell'analisi territoriale, con l'osservazione geofisica delle due entità indagate e la raccolta dei dati statistici di base relativi alla popolazione (numero, densità, distribuzione, demografia e fenomeno migratorio, etc.) e alle

attività economiche. In sostanza, il primo riquadro di analisi ha riguardato la sintetica descrizione, a scopo introduttivo, del territorio entro il quale poi si colloca la specificità del tema analizzato. Infatti, i temi come lo spopolamento del territorio, in particolare delle aree più interne, hanno a che fare col tema indagato. Anche lo stesso collegamento fra condizioni di perifericità spaziale e disponibilità locale di risorse naturali da impiegare in senso economico è risultato importante per capire come il turismo possa costituire un tassello più o meno decisivo dello sviluppo locale, e quanto la stagionalità sia interpretata in termini di accettazione pacifica o di problema. Ad esempio, nelle isole Shetland la presenza di giacimenti petroliferi rende il tema della stagionalità meno problematico rispetto ad altri territori come, ad esempio, l'ampia area delle Highlands che ha sì molte risorse naturali come le montagne e i laghi, ma più collegate alla fruizione turistica.

Il secondo riquadro è stato dedicato al turismo. Si è trattato di reperire tanto dati statistici, quanto fonti documentarie per analizzare il fenomeno nelle sue componenti di domanda e di offerta. I dati statistici hanno riguardato i flussi di domanda turistica su base annuale, divisi per segmento (componente domestica e straniera) e talvolta per tipo di ricettività utilizzata, e la distribuzione mensile dei flussi. I dati sull'offerta hanno riguardato la distribuzione delle strutture ricettive per tipo di ricettività alberghiera ed extra-alberghiera su base provinciale, nel caso della Sardegna. Sono stati inoltre raccolti dati e informazioni sull'offerta culturale (musei, aree archeologiche) e su eventi (esibizioni artistiche, concerti, etc.). La rappresentazione che ne è scaturita è dipesa dalle fonti, non sempre comparabili, ma nel complesso il lavoro svolto ha permesso di ritrarre immagini abbastanza dettagliate in entrambi i casi di studio. Alcune differenze sono state considerate quasi “fisiologiche”, nel senso che nonostante il tentativo di omogeneizzare le statistiche e le grandezze analizzate perseguito a livello di Comunità Europea, vi sono poi ambiti che seguono meccanismi diversi da Stato a Stato. Un esempio è relativo alla conoscenza della consistenza delle strutture ricettive. Nel caso Scozzese non vi è l'obbligo per la struttura ricettiva di comunicare la propria esistenza, perciò accade che l'agenzia turistica pubblica più importante che si occupa del marketing turistico con l'organizzazione di eventi, non conosca i dati effettivi relativi all'offerta. Nel caso

della Sardegna si pone invece un problema diverso, cioè quello che accanto a una ricettività “ufficiale”, ne corrisponde una reale che supera del triplo i dati dichiarati. A ogni modo, si è seguita una logica comune nella raccolta dei dati sulla domanda e sull'offerta turistica, per poter compiere tanto un'analisi sincronica (rispetto cioè all'ultimo anno disponibile che è stato il 2008), quanto un'analisi diacronica (su un arco variabile, a seconda della disponibilità dei dati). Altre differenze risultano poi in relazione a informazioni sulla spesa generata, distinta per segmenti, o sulla fruizione di servizi culturali, grandezze che in Scozia sono decisamente più sondate rispetto alla Sardegna. Gran parte dei dati statistici sono stati reperiti su internet, attraverso siti ufficiali. Per i dati statistici più aggiornati, relativamente alla Sardegna, è stato importante l'apporto dato dall'Osservatorio Economico della Sardegna. Su questioni puntuali, la documentazione con *reports* e pubblicazioni specifiche è avvenuta contestualmente allo svolgimento dell'intervista.

Il terzo riquadro è stato il *focus* sulle politiche turistiche, con particolare attenzione a quelle rivolte a contrastare la stagionalità. Sono stati raccolti i documenti contenenti le strategie reperibili sul tema, sia sui siti ufficiali delle autorità pubbliche, sia attraverso i contatti diretti. Questo ambito ha comportato la lettura storica del turismo attraverso le scelte pubbliche che sono state compiute sui due territori, e accanto alle strategie vi è stata la ricostruzione storica della strutturazione degli organismi pubblici, coi loro ruoli e le loro funzioni. Anche in questo riquadro si sono riscontrate differenze, pure sostanziali, tra una strutturazione molto massiccia e tendente alla duplicazione di ruoli su più livelli territoriali nel caso della Scozia, e un'articolazione meno complessa nel caso della Sardegna, con fasi di assenza quasi totale degli enti pubblici, dalle quali hanno tratto vantaggio gruppi imprenditoriali che hanno cementificato le coste privi di vincoli o di criteri di controllo. In questo riquadro si è anche identificata la mappa degli attori locali, delle organizzazioni che si occupano delle politiche e delle strategie pubbliche, ma anche dei soggetti privati che svolgono un ruolo di rilievo nel sistema locale di entrambi i casi indagati.

Il quarto riquadro è quello fornito dai dati primari ottenuti attraverso l'indagine sul

campo effettuata con le interviste. Le venti interviste in profondità, hanno infatti richiesto un tempo di realizzazione che è variato fra un minimo di un'ora a un massimo di due ore e mezza, e hanno costituito la base dei nuovi dati prodotti, indubbiamente la parte più originale del lavoro. Questa parte è però collegata alle altre indagini che la ricerca ha svolto, dalla rassegna sulla letteratura esistente sul tema della stagionalità, delle politiche, in ambito metodologico e su questioni specifiche che si sono poste nel corso dello svolgimento di tutto lo studio. La stessa area della documentazione con rapporti di settore, rapporti relativi a determinate organizzazioni, rapporti o documenti sulle politiche attuate, e così via, è stata parte del processo di realizzazione dei casi di studio e della ricerca. La raccolta dei dati statistici e la costruzione di tabelle per l'analisi del turismo, fa anch'essa parte dell'ambito della documentazione. In un certo senso, il percorso di realizzazione dei casi di studio coincide col processo di costruzione della ricerca, anche se un altro modo per leggere forse più compiutamente il disegno complessivo dello studio, è la scomposizione per fasi, come si dirà nel prossimo paragrafo.

Più volte, nella trattazione di questo lavoro, si è usato implicitamente il concetto di sistema locale. I territori oggetto di casi di studio sono stati infatti considerati dal principio alla fine come dei *sistemi locali* - alludendo alla teoria dei sistemi applicata dalle scienze naturali a quelle sociali (Bateson, 1972; Bertalanffy, 1973) - caratterizzati cioè da componenti e da flussi di relazioni. Lo stesso turismo non è considerato alla stregua di una attività economica o di un comparto settoriale, analizzato in termini di pura domanda e offerta, ma di un complesso di attività e di flussi di immaterialità come le relazioni fra i diversi attori del sistema:

- operatori di beni e servizi turistici (ricettività, ristorazione, intermediazione turistica, guida turistica, informazioni, etc.)
- operatori di servizi culturali (musei, spettacoli, attrazioni varie, etc.)
- operatori di servizi commerciali di varia natura (trasporti, piccolo commercio alimentari, abbigliamento, *souvenir*, etc.)
- turisti di vari segmenti (balneare, culturale, sportivo, d'affari, *incentive*, etc.)
- popolazione locale in senso lato (richiesta informazioni, etc.)

Ed è proprio sulle relazioni, sulla parte meno statica e quindi più difficile da intercettare, che si inserisce la ricerca sul campo effettuata con le procedure dei casi di studio e col metodo dell'intervista agli attori locali, che costituisce il fulcro del sesto capitolo.

La procedura di raccolta, sistematizzazione e analisi delle informazioni e dei dati di diversa fonte, che è avvenuta sui territori indagati attraverso lo strumento dei casi di studio, svolge un ruolo chiave rispetto alla questione nodale della validazione della ricerca. Se, ad esempio, si intendesse analizzare il turismo solo attraverso le fonti documentali e statistiche, oppure al contrario, solo attraverso i dati primari raccolti attraverso le interviste, i risultati ottenuti sarebbero parziali e probabilmente deboli rispetto all'architettura metodologica della presente ricerca e al tema della validazione. Il principio della triangolazione, o comunque dell'incrocio delle informazioni provenienti da diverse fonti, in questo caso principalmente di contributi della letteratura accademica, dati statistici, documenti, interviste, è assolutamente indispensabile per la validazione del processo di ricerca e degli stessi risultati.

3.7 Disegno complessivo e fasi della ricerca

Benché il capitolo metodologico preceda logicamente i capitoli di analisi, in realtà esso riflette ciò che accade alla ricerca nel suo complesso: ha un suo disegno che segue un processo circolare, dove le attività scomposte in fasi, si intersecano, si sovrappongono e si alimentano a vicenda sino alla fine. Si prenda, ad esempio, un passaggio chiave di tutto il lavoro che consiste nell'individuare gli interrogativi della ricerca. Questo passaggio, che è collocato nella prima fase del disegno della ricerca, è necessariamente alimentato dalla riflessione che scaturisce con la rassegna della letteratura scientifica. La stessa rassegna è continuamente alimentata dall'inizio alla fine della ricerca e si arricchisce con la documentazione di aspetti puntuali, non solo rispetto al tema più generale della studio che è la stagionalità del turismo. Con queste premesse, si presenta il disegno complessivo della ricerca e la sua articolazione in fasi che viene riportata in sequenza, secondo uno schema logico. Allo stesso tempo,

il disegno della ricerca è imperniato delle caratteristiche del processo sistemico (circolare, dinamico e retroagente).

Il disegno della ricerca prende avvio (prima fase) dalla delimitazione dell'oggetto dell'indagine, che non è solo la stagionalità del turismo, ma è più precisamente la stagionalità in aree periferiche, individuando alcuni assunti che faranno da guida al lavoro: la stagionalità non è un fenomeno neutro, in quanto “fatto sociale”, ma prende forme diverse a seconda dei territori nei quali si manifesta e viene letto sulla base di costruzioni sociali della realtà da parte degli attori locali, costruzioni che prevedono l'interazione fra le componenti sociali e quelle fisiche all'interno di *territori*. Lo stesso ricercatore non sfugge al processo di lettura soggettiva del fenomeno, giustificato dalle assunzioni filosofiche e quindi legato al tipo di obiettivi della ricerca. La rassegna della letteratura scientifica, inclusa in questa prima fase, è decisiva per costruire le basi teoriche e i punti di riferimento all'interno dei quali si articola lo sviluppo successivo del lavoro.

La seconda fase è dedicata all'impianto metodologico che prende le mosse dalle assunzioni filosofiche, a loro volta connesse agli obiettivi della ricerca. Da una visione della realtà e della conoscenza collegate a dimensioni soggettive, si adotta un paradigma scientifico interpretativista. L'approccio metodologico è qualitativo, e tra i metodi possibilmente applicabili alla ricerca – *focus group*, *discourse analysis*, interviste, osservazione partecipata - si è scelto quello delle interviste semi-strutturate in profondità. Più che come metodo, i casi di studio sono stati utilizzati quale strategia di ricerca, non solo cioè come ambiti geografici sui quali svolgere le indagini, ma come unità di analisi osservate attraverso articolate procedure, che hanno contribuito in gran parte a fornire l'ossatura di tutto il lavoro. Oltre all'individuazione dell'intervista quale metodo per la raccolta dei dati primari, la ricerca si è alimentata di dati secondari provenienti da fonti statistiche e documentarie.

La terza fase è incentrata sull'indagine sul campo. La realizzazione delle interviste ha richiesto un lungo lavoro preparatorio e contatti preliminari. In particolare, in Sardegna si è attesa la conclusione della competizione elettorale prima di dare l'avvio formale all'indagine prevedendo, inizialmente, un coinvolgimento dell'Assessorato al Turismo a partire dal suo più importante rappresentante. La richiesta di un incontro con l'Assessore ha richiesto un'anticamera di alcuni mesi, passati i quali si sono avuti contatti con collaboratori del suo *staff*. In Scozia, il contatto con l'Ufficio Turistico all'interno del Governo scozzese si è avuto solo a seguito di alcune interviste dalle quali è emersa la necessità di avere un incontro con questo tipo di organismo. L'avvio delle interviste in Scozia è stato poi preceduto da una intervista preparatoria con un docente universitario che ha lavorato per diverso tempo all'interno dello Scottish Tourism Board, cioè di un'agenzia pubblica di importanza strategica. Lo svolgimento dell'indagine nei due casi di studio ha poi preso strade diverse, nel senso che per la Scozia ha richiesto molta più presenza e costanza, per la già evidenziata difficoltà a ottenere l'appuntamento per l'intervista, tant'è che per una organizzazione non è stato possibile avere l'incontro col direttore, ma con un ricercatore dell'area strategica.

La quarta e ultima fase è relativa ai risultati della ricerca. La realizzazione *in toto* della ricerca ha previsto l'utilizzo di fonti diverse, partendo dalle interviste con le quali si sono raccolti i dati primari. Esse costituiscono la parte più originale, anche per certi versi la parte più impegnativa, ma le interviste, da sole, non avrebbero potuto sostituire il contributo che hanno dato le altre fonti secondarie della ricerca. Fonti statistiche, documentarie e anche altri incontri – interviste informali - non assimilabili al pari delle interviste in profondità, ma dai quali si sono raccolte informazioni su aspetti specifici e che sono serviti a chiarire alcuni dubbi o a integrare i dati. Ogni parte del disegno della ricerca ha contribuito a sostenere il disegno complessivo. La triangolazione dei dati di diversa natura è il passaggio necessario per la validazione di tutto il percorso di ricerca e dei suoi risultati. Infine, la ricerca si chiude con la segnalazione dei propri contributi teorici ed empirici, ma anche dei propri limiti, attraverso l'auto-riflessione.

Disegno complessivo della ricerca

Prima fase: Preparazione

- Delimitazione oggetto d'indagine
- Interrogativi della ricerca
- Rassegna sulla letteratura (i riferimenti teorici)



Seconda fase: Metodologia della ricerca

- Le assunzioni filosofiche (come pre-requisito alla metodologia)
- L'approccio metodologico qualitativo
- Metodi della ricerca: intervista; casi di studio (procedure di analisi sui territori che includono anche aspetti della terza fase)
- Dati secondari (fonti statistiche, fonti documentarie)



Terza fase: Indagine sul campo

- Realizzazione delle interviste (predisposizione traccia di indagine; individuazione testimoni da intervistare; pianificazione interviste; svolgimento interviste con registrazione; sbobinamento)
- Raccolta dati secondari (fonti statistiche, fonti documentali)
- Integrazione interviste e dati con esperti su temi specifici
- Integrazione della letteratura con apporti specifici



Quarta fase: Risultati

- Risultati della ricerca, con l'ausilio di dati primari e secondari
- Uso di "lesson drawing" per la comparazione dei casi
- Processo di validazione della ricerca
- Auto-riflessione (apporti teorici/empirici della ricerca; limiti della ricerca)
- Conclusioni (lettura del percorso complessivo della ricerca)

3.8 Sommario

Nell'inizio del capitolo si è enunciata la finalità generale di questo lavoro che consiste nell'esplorare le politiche per la stagionalità del turismo in due differenti casi di studio, la Scozia e la Sardegna, tenendo conto delle specificità di ogni contesto, ma anche con l'ottica che sia possibile identificare alcune similarità, come ad esempio la condizione di "perifericità" che accomuna entrambi i casi. Lo scopo è di gettare un fascio di luce sui modi di affrontare la stagionalità in differenti casi - la Scozia come un caso "maturo" nel contrastare la stagionalità; la Sardegna come un caso "meno esperto" che appare cioè con minore *background* su questo tema - e analizzare gli effetti, i cambiamenti o le prospettive che si prefigurano per il futuro prossimo. Si è assunto come le politiche siano un prodotto complesso che deriva dalla costruzione sociale della realtà, nella quale i protagonisti di questo processo sono differenti attori locali (politici, amministratori, imprenditori privati, associazioni, operatori di servizi vari, etc.) che vivono e operano in "specifici territori". Le condizioni di temporalità e di spazialità sono considerati come parte importante del disegno della ricerca, e inglobati all'interno come variabili che influenzano l'analisi: non si considerano fattori culturali, sociali ed economici come parti del sistema locale separate dalle dimensioni geografiche e temporali che entrano nel processo dell'analisi e dei risultati.

In questo scenario, la ricerca si focalizza su realtà soggettive e la filosofia della ricerca che si adotta, poiché è apparsa la più appropriata, è il paradigma interpretivista - usando il linguaggio Kuhniano. L'approccio qualitativo dà corpo alla struttura metodologica della ricerca, fondata sul principio dell'interazione fra il ricercatore e l'oggetto osservato, e l'intervista è stata scelta quale metodo per raccogliere i dati primari. Sono state realizzate complessivamente venti interviste complessive equiripartite fra i due casi indagati, a rappresentanti di agenzie governative ed enti pubblici, organismi privati, imprenditori della ricettività, associazioni culturali e si è dovuto far fronte a situazioni differenti durante il loro svolgimento. Alcuni aspetti hanno richiesto un approfondimento specifico che è stato svolto con l'ausilio di brevi interviste (chiamate più informalmente, data la loro

natura, conversazioni) con specialisti. La stessa struttura metodologica è sostenuta dai casi di studio, utilizzati in particolare nell'offrire le procedure per condurre le analisi sul campo nei due territori scelti come unità di analisi e per dare un ordine concettuale al disegno della ricerca. È difficile compiere distinzioni nette per identificare gli esatti confini degli apporti metodologici al disegno complessivo. I metodi si fondono tra loro e talvolta la scansione delle fasi individuate serve più che altro a descrivere razionalmente il processo di costruzione della ricerca, sebbene nel reale svolgimento del lavoro le fasi abbiano teso a sovrapporsi fra loro.

In ogni caso, il disegno complessivo della ricerca si è dispiegato in quattro fasi: la prima, preparatoria, è servita per identificare il proprio oggetto di indagine, chiarire gli interrogativi della ricerca e individuare i supporti teorici della letteratura scientifica. Inoltre, la rassegna è servita a individuare i vuoti conoscitivi sul fenomeno, come ad esempio in materia di politiche. Nella seconda fase si è architettata la costruzione filosofica e l'impostazione metodologica della ricerca e si sono individuati i metodi, l'intervista semi-strutturata per i dati primari, la documentazione con dati e rapporti per i dati secondari, e si è individuato nei casi di studio uno strumento a metà strada fra metodo e strategia della ricerca – questi hanno infatti imperniato quasi ogni passaggio della ricerca. La terza fase è consistita nella realizzazione della ricerca attraverso gli strumenti individuati, in particolare attraverso le interviste ai testimoni privilegiati che rappresentavano le organizzazioni più importanti - rispetto ai temi trattati - dei sistemi locali. La quarta e ultima parte è consistita nell'analisi dei dati di diversa natura e nei risultati della ricerca. Il disegno complessivo si chiude con la lettura critica del percorso effettuato e segnalando i contributi (e il loro tipo, se cioè di taglio teorico, empirico, o entrambi) forniti alla conoscenza scientifica sull'oggetto della ricerca.

Capitolo 4 Turismo, politiche pubbliche e attori in Scozia

4.1 Le caratteristiche del territorio

La Scozia si estende nella parte settentrionale dell'isola della Gran Bretagna coprendo un terzo della sua superficie, con oltre 78mila kmq, e ha una scarsa popolazione di circa 5,2 milioni di abitanti (5.168.500 secondo il rilevamento del 30 giugno 2008, Scottish Government Statistics, 2009) che infatti rappresenta meno del 10% della popolazione di tutta l'isola¹¹. La stessa densità media di circa 65 abitanti per kmq rivela come la Scozia sia nel complesso scarsamente popolata.

La distribuzione della popolazione nella regione scozzese è piuttosto disomogenea: nella fascia centrale (Central Belt) delle Lowlands che va da Glasgow a Edimburgo e Dundee vive circa l'80% della popolazione, mentre le isole e soprattutto le Highlands, sono caratterizzate da uno storico fenomeno di spopolamento, in gran parte indotto, avvenuto alcuni secoli fa. La conseguenza dell'emigrazione verso i nuovi territori della corona come la Nuova Zelanda e l'Australia, giusto per fare alcuni esempi, è che oggi si stimano circa 60 milioni di persone discendenti da famiglie scozzesi in diverse parti del mondo. Questo aspetto non è citato a caso; infatti - come si dirà oltre - nelle strategie di marketing si punta ad attrarre il “segmento” dei discendenti di sangue scozzese, sulla base dei legami ancestrali.

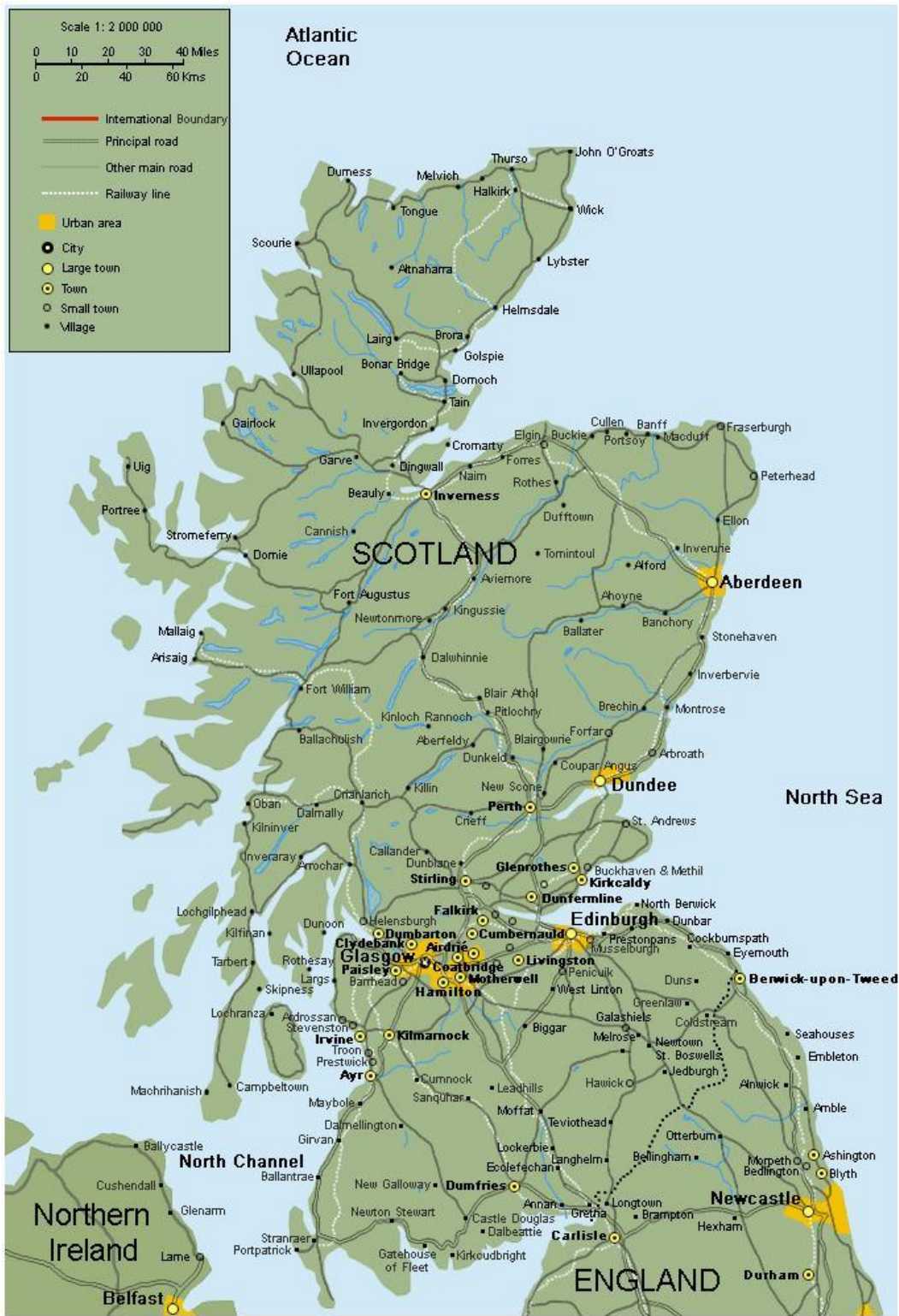
Lo spopolamento è stato un fenomeno storico sino a pochi decenni fa. Dalla fine degli anni Ottanta si è avuta una decisa inversione di tendenza. I flussi migratori sono infatti di senso inverso, cioè la Scozia attrae popolazione dal resto del Regno Unito, così come da altri Paesi esteri. In tal modo l'immigrazione sta compensando le perdite del saldo della natalità, sebbene questo risulti positivo (Scottish Government Statistics, 2009) e grazie al più che positivo saldo migratorio cresce il saldo demografico.

¹¹ Laddove non specificato, la fonte delle informazioni è la voce “Scotland” su wikipedia che si rifà a documenti dello Scottish Government. Sono state tratte utili informazioni anche dalla guida turistica “Scozia”, Lonely Planet, 2006

La concentrazione della popolazione nella fascia centrale è in stretta relazione alle risorse geofisiche del territorio e all'economia che ne è derivata. La presenza di rocce sedimentarie, ricche di strati di carbone, ha costituito la materia prima per la rivoluzione industriale della Scozia e ha alimentato lo sviluppo di attività industriali e commerciali che poi, nel tempo, hanno mutato fisionomia. In tempi più recenti, a seguito del declino dell'industria pesante, la produzione del carbone e dell'acciaio è stata sostituita da attività finanziarie che fanno capo soprattutto a Edimburgo, la capitale della Scozia, dove ha sede il Parlamento scozzese. Una fiorente attività commerciale ha dato una nuova veste alla città di Glasgow che ha perso il primato mondiale nella costruzione navale e dell'industria pesante per fare posto a una esplosione - piuttosto palpabile per le strade del centro - del comparto commerciale, tant'è che nel Regno Unito, Glasgow è considerata la seconda città dello *shopping* dopo Londra. Il processo di deindustrializzazione cominciato dagli anni Settanta non è stato indolore e ancora oggi sono visibili i “buchi” lasciati dalle ex fabbriche che si apprestano a diventare edifici residenziali, commerciali e finanziari. Glasgow, città più popolosa della Scozia con circa 600mila abitanti - che con la sua conurbazione costituisce un quinto della popolazione totale scozzese - rivela una forte capacità di rinnovamento che la sta portando a un significativo riposizionamento sia in ambito economico in senso lato, sia più specificatamente in ambito turistico.

Una attività economica piuttosto importante in termini di composizione del prodotto interno lordo è data dall'estrazione del petrolio specie nella parte Nord Est del territorio che tocca anche le Isole Orcadi e Shetland. Si tratta di una imponente attività che dagli inizi degli anni Settanta ha portato alla costruzione di piattaforme sul mare che funzionano a ciclo continuo, impiegando diverse migliaia di lavoratori. L'estrazione del petrolio dà luogo a un notevole impatto infrastrutturale sul territorio (piattaforme, navi, elicotteri) e incide significativamente nel PIL della Scozia così come nell'economia di tutto il Regno Unito. Dalla metà degli anni Settanta lo sfruttamento del petrolio riguarda anche le isole del Nord della Scozia, e questo ha profondamente modificato le tradizionali attività economiche e sociali basate sulla pesca e l'allevamento. A completamento della nota introduttiva circa le principali caratteristiche socio-economiche del territorio scozzese per macro-aree, la fascia meridionale della Scozia ha una connotazione prevalentemente agricola e forestale.

Figura 4.1 Carta della Scozia



4.2 Stagionalità e caratteristiche del turismo

Nel 2008 la Scozia ha avuto poco meno di 15 milioni di turisti per un totale di circa 63 milioni di presenze (VisitScotland, 2008). La spesa annuale generata (ottenuta computando il vitto e l'alloggio, più il costo del trasporto per la domanda esterna) è di circa 4 miliardi di sterline l'anno. Il turismo costituisce il 5% del PIL scozzese e l'11% del settore dei servizi - quest'ultimo dato è superiore di due punti percentuali alla media del Regno Unito (VisitScotland, 2008).

Il turismo si fonda soprattutto sulla domanda interna che costituisce l'83% degli arrivi; di converso, la domanda estera è pari al 17% ma è interessante notare come la componente di mercato straniera sia relativamente più redditizia di quella domestica poiché, pur essendo numericamente ristretta, essa contribuisce con poco meno di un terzo alla spesa totale generata.

Osservando più da vicino la composizione della domanda domestica per provenienza, due sono i segmenti più significativi: la quota del turismo interno generato da 5,8 milioni di scozzesi e la quota degli inglesi pari a 5,7 milioni. Le restanti componenti, rispettivamente gallese e del Nord Irlanda, sono di minore rilievo. La polarizzazione è chiaramente tra i turisti della stessa Scozia e quelli dell'Inghilterra. Va però evidenziato, al di là del numero di turisti, come il segmento proveniente dall'Inghilterra sia in termini di presenze - e conseguentemente di spesa generata - molto più ambito rispetto al mercato locale; infatti apporta da solo più del 40% degli introiti complessivi.

La domanda straniera è composta per quasi la metà dal segmento europeo, in particolare da tedeschi, irlandesi e francesi, e secondariamente dal mercato USA, storicamente importante, che con un 14% di arrivi contribuisce al 21% della spesa generata dalla domanda esterna. Nel complesso, come già evidenziato, il turismo estero pur costituendo numericamente una componente minoritaria rispetto al mercato domestico, riveste un ruolo significativo sia per la maggiore permanenza media che è di 7,8 notti, più che doppia rispetto alla media della domanda interna, 3,6 notti, sia per il volume di affari generato.

Le statistiche ufficiali (VisitScotland, 2008) riportano inoltre la distribuzione degli arrivi, della permanenza media e della spesa generata per segmenti turistici, distinti per componente domestica ed esterna. Relativamente al mercato del Regno Unito il segmento di vacanza è il più significativo sotto tutti i punti di vista, con un 71% di spesa generata mentre il segmento d'affari, quello di visita ad amici e parenti e la categoria "altro" sono nel complesso poco rilevanti. Tra questi fa per certi versi eccezione il segmento d'affari che da solo genera il 20% degli introiti della domanda interna. Più articolato appare il quadro relativo alle componenti di domanda estera, anche se il segmento di vacanza risulta predominante. La quota dei turisti che visitano la Scozia per motivi di ricongiungimento parentale o amicale è più alta rispetto alla domanda interna, e si colloca al secondo posto dopo il segmento della vacanza. Di minore rilievo è la componente estera degli affari.

Il turismo in Scozia raggiunge il suo culmine in termini di arrivi durante la stagione estiva e si configura come un mercato stagionale nel quale appare difficile modificarne sostanzialmente la fisionomia, essendo considerato piuttosto "*stubborn*", cioè cocciuto (Butler, 1994; Goulding, 2006). Tuttavia, se confrontato con altre realtà che soffrono di una più marcata stagionalità, come nel caso dei paesi mediterranei, emergono caratteristiche interessanti. Come risulterà meglio dall'analisi diacronica, un primo aspetto rilevante riguarda la domanda interna che mostra un andamento in un certo qual modo più distribuito nei quattro trimestri dell'anno, anche se il periodo estivo resta sostanzialmente quello trainante, con la punta più alta nei mesi da luglio a settembre. Infatti, se il trimestre luglio-settembre resta sempre l'alta stagione con un terzo dei turisti, seguito dal 24% del trimestre primaverile, il restante 43% degli arrivi si ripartisce nelle stagioni considerate meno turistiche, segno che la stagionalità non è più forse così marcata come lo è stata nel passato. Già da questo dato emerge come la Scozia riveli dinamicità nel turismo, grazie probabilmente alle sue attrattive che non si fermano alla sola offerta di eventi nel periodo estivo. Come risulterà meglio oltre, la principale organizzazione pubblica di marketing (VisitScotland) promuove infatti iniziative nel corso di tutto l'anno. La stagionalità è invece più accentuata per il mercato estero con un 38% di turisti nel periodo estivo e 27% nel periodo primaverile-inizio estate che significa che tra aprile e settembre si concentra il 65% degli arrivi turistici d'oltremare.

Tab. 4.1 Arrivi interni e stranieri per trimestre, 2005, valori percentuali

	Gen-Mar	Apr-Giu	Lugl-Sett	Ott-Dic
Segmento Vacanza UK	18	26	33	23
Segmento Affari UK	25	22	22	30
<i>Totale domanda interna</i>	<i>21</i>	<i>24</i>	<i>30</i>	<i>25</i>
Segmento Vacanza	8	20	61	12
Segmento Affari	18	21	40	21
<i>Totale domanda estera</i>	<i>13</i>	<i>20</i>	<i>52</i>	<i>15</i>

Fonte: VisitScotland

Tab. 4.2 Arrivi interni e stranieri per trimestre, 2008, valori percentuali

	Gen-Mar	Apr-Giu	Lugl-Sett	Ott-Dic
Segmento Vacanza UK	17	24	36	23
Segmento Affari UK	22	28	26	24
<i>Totale domanda interna</i>	<i>21</i>	<i>24</i>	<i>33</i>	<i>22</i>
Segmento Vacanza	12	30	47	11
Segmento Affari	32	20	31	17
<i>Totale domanda straniera</i>	<i>19</i>	<i>27</i>	<i>38</i>	<i>16</i>

Fonte: VisitScotland

Le statistiche fornite da VisitScotland riportano anche altre interessanti informazioni sulla domanda turistica distinte per componente interna e d'oltremare. Il mezzo di trasporto utilizzato dalla stragrande maggioranza del mercato interno è l'auto, 67%, mentre il treno e l'aereo hanno un ruolo molto modesto (11%). Nel caso degli stranieri il 75% arriva attraverso il volo aereo e la quota restante via mare. Relativamente al tipo di struttura ricettiva utilizzata, non mancano ancora una volta le differenze. Gli hotel sono fruiti soprattutto dagli stranieri (46% contro il 38% della quota interna) mentre nel caso di ospitalità presso amici o parenti sono i britannici a detenere la quota più alta (35% contro il 29% degli stranieri). Inoltre, i B&B (*Bed&Breakfast*) sono fruiti dal doppio degli stranieri (12%) rispetto alla componente interna, mentre il rapporto si capovolge nel caso degli appartamenti in affitto che sono fruiti dal 10% dei britannici contro il 5% del segmento estero. Le attività praticate dai turisti - i dati forniti da VisitScotland si riferiscono alla sola componente di domanda interna e sono la resultante della media di tre anni dal 2006 al 2008 - vedono al primo posto le camminate e le passeggiate (47%) seguite dalla visita al patrimonio storico, architettonico e letterario (23%). Le attività sportive occupano, poi, una posizione di rilievo (14%) e a seguire vi è lo *shopping* (13%).

Infine, l'osservazione della natura e le visite a parchi zoo occupano la quota del 9%.

La stagionalità della domanda

L'analisi diacronica offre invece uno spaccato su ciò che è accaduto nella dinamica del turismo nell'intervallo di tempo dal 2005 al 2008. Non è purtroppo possibile spingersi più indietro del 2005 poiché per modifiche intervenute nel sistema internazionale di rilevamento IPS (International Passenger Survey) e nel sistema del Regno Unito UKTS (The United Kingdom Tourism Survey) i dati non possono essere comparati agli anni precedenti.

Considerando l'ultimo quadriennio, la stagionalità appare un fenomeno per certi versi in mutamento, pur essendo una caratteristica fondamentale “strutturale” del mercato turistico scozzese. Il dato più importante riguarda la minore concentrazione nel periodo estivo per la componente di domanda straniera. Se infatti nel 2005 il 72% dei turisti d'oltremare visitava la Scozia nel periodo aprile-settembre, nel 2008 la quota è scesa al 65%, a vantaggio di una maggiore quota di arrivi nelle stagioni di spalla, specie tra gennaio e marzo.

Tab. 4.3 Distribuzione per trimestre degli arrivi interni, periodo 2008-2005, valori percentuali

Anno	Gennaio-Marzo	Aprile-Giugno	Luglio-Settembre	Ottobre-Dicembre
2008	21	24	33	22
2007	18	28	29	25
2006	18	27	31	24
2005	21	24	30	25

Fonte: VisitScotland

Tab. 4.4 Distribuzione per trimestre degli arrivi esteri, periodo 2008-2005, valori percentuali

Anno	Gennaio-Marzo	Aprile-Giugno	Luglio-Settembre	Ottobre-Dicembre
2008	19	27	38	16
2007	14	28	40	18
2006	15	28	41	16
2005	13	20	52	15

Fonte: VisitScotland

Un altro aspetto su cui vale la pena di soffermarsi riguarda l'andamento dei due segmenti di domanda interna, la componente di vacanza e quella d'affari. Il segmento d'affari non sembra allinearsi al *trend* della stagionalità, nel senso che si distribuisce

nei quattro trimestri dell'anno, sebbene la dinamica degli ultimi quattro anni evidenzia andamenti variabili, specie nel 2008. Si nota infatti una leggera accentuazione di arrivi nel periodo primaverile ed estivo, mentre nel 2005 lo stesso periodo risultava con una più bassa percentuale di arrivi se comparata al resto dell'anno.

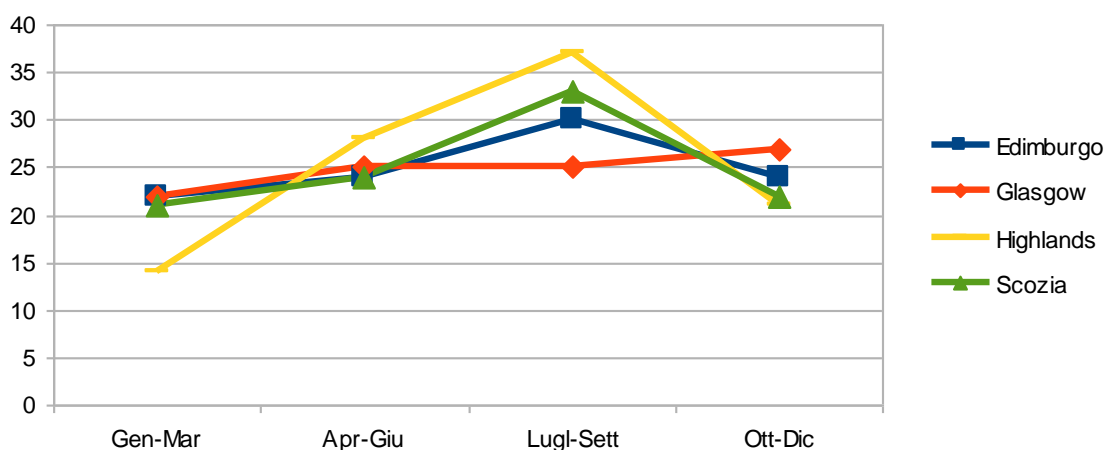
La stagionalità appare ancora come un fenomeno presente nel turismo scozzese ma i dati evidenziano alcune variazioni che lasciano filtrare cambiamenti nella concentrazione degli arrivi nei mesi più tradizionalmente turistici. La percezione della stagionalità che emerge dalle interviste è di un fenomeno piuttosto in movimento che sta cambiando fisionomia, specialmente nelle grandi città di Edimburgo e Glasgow, ma ciò che suscita maggiore interesse è ciò che accade nelle aree rurali, più deboli e periferiche.

Relativamente alle aree urbane, infatti, appare scontato come la stagionalità sia “naturalmente” meno marcata: le opportunità di fruizione sono più composite e variegata, dagli eventi culturali, sportivi alle offerte convegnistiche e del turismo d'affari, sino al comparto dello *shopping*. Le città attraggono vari tipi di utenza nel corso di tutto l'anno e hanno poi modificato le strategie di marketing arricchendo le offerte, puntando anche su eventi in bassa stagione.

Invece, nelle aree rurali si pongono problemi di varia natura, a cominciare dal tipo di utenza che è più marcatamente turistica in senso stretto (si pensi ad esempio, a come le città, dotate di ampia offerta universitaria attraggano il segmento di amici e parenti, al turismo d'affari, etc.) ed è più soggetta a fenomeni di stagionalità. C'è inoltre un importante aspetto da considerare. VisitScotland fornisce statistiche a livello di singola area e relativamente alla distribuzione della domanda nei quattro trimestri dell'anno riporta solo i valori relativi alla componente interna ed esterna dei turisti per vacanza. Non compare invece il segmento d'affari. Analizzando tutte le statistiche disponibili per ogni area, emerge indirettamente come sia proprio il segmento d'affari a stemperare gli effetti della stagionalità, poiché ha un andamento opposto al turismo di vacanza. Nel caso delle aree rurali la stagionalità del turismo è inevitabilmente più accentuata proprio perché il segmento degli affari tocca maggiormente le aree più urbanizzate, dove hanno sede le principali attività

economiche e finanziarie della nazione e dove si svolgono più frequentemente attività convegnistiche. La stagionalità può manifestarsi in forma più o meno acuta specie se si analizza il fenomeno da un punto di vista spaziale. Sintetizzando, emerge una chiara polarizzazione: da un lato le aree urbane e le città sono caratterizzate da una minore stagionalità potendo offrire più attrattive e avendo domande maggiormente variegata, non solo la componente dei turisti per vacanza. La stessa componente per vacanza ha poi modalità diverse di viaggio; non si dimentichi l'importanza che ha assunto il fenomeno dei viaggi corti nei *week end* di tutto l'anno. Di converso, le aree rurali, specie quelle più distanti dalle città come le Highlands e le isole, hanno una stagionalità molto più marcata proprio perché da un lato si rivolgono a una domanda prettamente turistica e dall'altro, poiché sono fisicamente più difficili da raggiungere dal segmento delle vacanze brevi, *short-break markets* (Scottish Executive, 2006) .

Graf. 4.1 Arrivi segmento domestico di vacanza per trimestre, 2008, valori percentuali



Fonte: elaborazione su dati VisitScotland

A corollario di quanto appena esposto, val la pena di accennare a un dato interessante che riguarda la stagionalità nelle principali città scozzesi, Edimburgo e Glasgow. Se si considera il segmento di domanda di vacanza interna, entrambe rivelano un andamento al di sotto del valore medio, ma nel caso di Glasgow emerge una distribuzione meglio equiripartita nel corso dell'anno e con addirittura la quota più alta nel periodo autunnale.

La stagionalità attraverso la ricettività

Dal punto di vista dell'offerta ricettiva, che consta in più di 10mila strutture per circa 270mila posti letto, la più importante caratteristica dell'ossatura dell'ospitalità è nell'elevato numero di piccole strutture come le *guest house* e i *B&B* che sono il vero pilastro dell'accoglienza. Sono infatti le strutture che coprono in maniera capillare tutte le aree geografiche, a esclusione ovviamente delle zone disabitate, e conferiscono all'offerta scozzese la caratterizzazione di un turismo incentrato sulle piccole imprese familiari. Questo aspetto è decisivo per comprendere la dinamica del settore e i pregi e difetti che ne derivano. Tra i pregi si possono annoverare, ad esempio, il basso investimento finanziario per iniziare l'attività che permette l'accesso al mercato a molti e di includere nell'offerta anche aree che hanno un basso livello di turismo. Tra i difetti vi è, ad esempio, da un punto di vista strutturale la polverizzazione dell'offerta che mal si presta per il turismo organizzato, o il tema spesso dolente della professionalizzazione del servizio. In ogni caso, l'ossatura ricettiva si fonda su alcune migliaia di *small bussiness* (Goulding, 2006).

Tab. 4.5 Capacità ricettiva per tipo di struttura, anni diversi, valori assoluti

Tipo ricettività	1990	1996	2003	2005
Hotel (posti letto)	49601	44317	83223	77677
Guest House (posti letto)	7422	6567	7564	8720
Bed&Breakfast (posti letto)	13139	10332	6954	6677
Self Catering (n. unità)	9137	9319	13096	4440
Camping/ Caravan (n. piazzole)	585	440	281	99

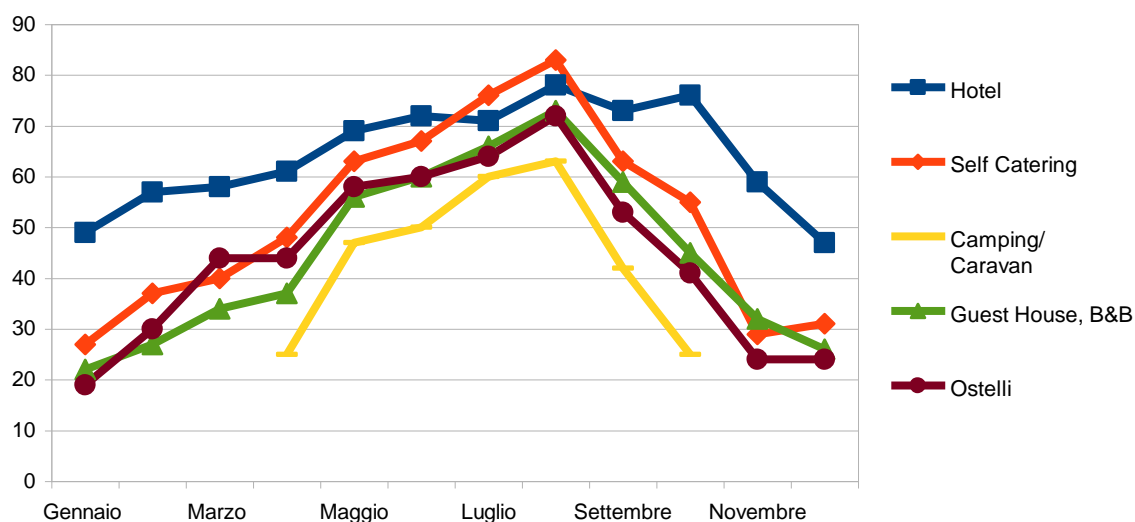
Fonte: Goulding (2006) per gli anni 1990, 1996, 2003 e VisitScotland per il 2005¹²

Un altro modo per leggere la stagionalità e i suoi effetti dalla prospettiva della ricettività, consiste nell'analizzare il tasso mensile di occupazione delle strutture. Osservando i dati relativi all'ultimo anno disponibile, 2008, spicca nettamente l'alta percentuale di occupazione degli alberghi che ha come valore minimo 47% in dicembre e 78% nel mese di agosto. La media annuale è del 64%, un dato irraggiungibile da qualsiasi altro tipo di ricettività. Le ragioni di tali *performances*

¹² I dati sull'offerta ricettiva sono deficitari, poiché nel Regno Unito non esiste un meccanismo di registrazione obbligatoria delle strutture. I dati forniti da VisitScotland per il 2008 si riferiscono solo alle strutture ricettive che aderiscono al programma di qualità "Quality Assured", ma queste costituiscono solo una parte del totale. Se si riportasse il dato in tabella, questo risulterebbe fuorviante e non comparabile agli anni precedenti. Gli stessi dati del 2005, pur essendo riportati in tabella, non sono rapportabili agli anni precedenti

sono da ricercare nel fatto che gli alberghi sono concentrati per lo più nelle città e nella Central Belt, e in misura minore nelle Highlands (Morrison, 1998) cioè in aree nelle quali - fatta eccezione per le Highlands - la stagionalità è un fenomeno molto meno accentuato e dove il mercato turistico può alimentarsi di più segmenti di domanda che mostrano andamenti temporali differenti.

Graf. 4. 2 Tasso mensile di occupazione delle strutture ricettive, 2008, valori percentuali



Fonte: elaborazione su dati VisitScotland

Relativamente agli altri tipi di ricettività, l'andamento dell'occupazione mensile nelle strutture di *self catering* - cioè degli appartamenti in affitto - rivela come questo tipo di ospitalità sia fortemente stagionale, con un chiaro picco durante il periodo estivo. Nel caso delle *guest houses* e dei *B&B*, si osserva un fenomeno simile. Tuttavia, le informazioni di cui si dispone non sono tali da poter andare oltre alcune ipotesi interpretative: ad esempio, che la natura del tipo di tali sistemazioni non risulti prescelta dal segmento degli affari, oppure che nel fattore di scelta della sistemazione possa incidere la distanza fisica della struttura dall'origine dei mercati – riproponendo il tema della spazialità – localizzati nelle principali città dotate di aeroporti.

Questi temi rimandano ancora una volta alla necessità di osservare la stagionalità considerando la dimensione spaziale. Gli alti livelli di concentrazione stagionale del

turismo sono infatti rinvenibili nelle aree remote della Scozia, proprio per una loro minore facilità di accesso di cui invece dispongono le zone centrali della nazione (Goulding, 2006). Per alcuni autori come Butler (1994, p.338) è proprio nella misura del tempo di trasporto la chiave per stabilire il grado di perifericità, di “*remoteness*” di un'area o di una località. Il concetto è facilmente intuibile: più ci si allontana dai luoghi deputati all'ingresso o al passaggio dei turisti (aeroporti, porti, autostrade) e più aumenta il grado di *remoteness*. Uno degli elementi più sensibili in questo meccanismo è dato dai mezzi di trasporto. Come risulterà meglio più avanti in tema di politiche, le autorità pubbliche scozzesi sono intervenute in tema di trasporti proprio per facilitare i collegamenti fra le aree urbane e quelle più distanti.

Il modello che sembra emergere è di un turismo che si concentra nelle due principali città, Edimburgo e Glasgow, dotate di aeroporti e di una buona rete di collegamenti aerei. Nel caso di Glasgow va menzionato come vi siano due aeroporti di cui uno inaugurato pochi anni fa e specializzato appositamente sui voli *low cost* (Prestwick Airport) a sottolineare la maggiore potenzialità ricettiva. Dai due poli poi si diramano i flussi verso le Highlands, le isole occidentali, le isole del Nord, ma come evidenziato dagli stessi testimoni intervistati, una parte dei turisti si muove in giornata o per brevi viaggi, usando i mezzi di trasporto, per poi fare ritorno sulle città che sembrano essere il punto di riferimento del viaggio.

Il periodo di apertura delle strutture ricettive è un tema che ha molta influenza sulle disparità regionali e che appare soprattutto come il principale freno a interventi per la destagionalizzazione del turismo. Secondo vari autori, è proprio questo il fattore di maggiore impatto, dal punto di vista dell'offerta, sulla natura temporale del turismo scozzese (Morrison, 1998; Goulding, 2006). Si tratta per lo più di piccole imprese a gestione familiare che talvolta sfuggono alla rilevazione, tant'è che resta un mercato parzialmente conosciuto. Poiché parte delle strutture non sono “ufficiali”, spesso queste non possono partecipare a programmi di miglioramento del servizio, come il marchio di qualità “Quality Assured” che rappresenta un requisito per l'accesso alla rete di promozione di VisitScotland o ad incentivi pubblici. Esiste dunque un chiaro problema di sommerso nell'ambito della ricettività che è motivato anche dal fatto di sfuggire alla contribuzione fiscale. Pertanto, le statistiche disponibili rappresentano

solo una parte del fenomeno e come tali vanno considerate. Il problema è piuttosto importante dato che, ad esempio, nelle politiche di promozione del turismo il collegamento fra la domanda e l'offerta è essenziale e il marketing può svolgere da una parte il ruolo di attrazione dei fruitori, ma se dall'altro lato non si conosce la dimensione delle strutture ricettive né il loro periodo di apertura, lo sforzo di promozione può risultare poco incisivo. Come si dirà meglio oltre nel capitolo sui risultati, un tema su cui si sono espressi i testimoni intervistati riguarda l'efficacia delle politiche. Il deficit di informazioni può minare la riuscita delle politiche stesse perché, come osservato da alcuni, appare poco efficace la promozione di eventi in stagioni di spalla come l'autunno, in determinare aree, se poi le strutture ricettive sono chiuse.

Le attrazioni turistiche

La Scozia è una destinazione turistica che fa perno sui suoi spettacolari paesaggi naturali, sulle sue risorse storico-culturali, sul senso di autenticità che comunica al visitatore (Scottish Executive, 2006). Molto spesso natura e monumenti storici creano un perfetto connubio, come nel caso del castello di Urquhart, nelle Highlands, che è inserito in un sorprendente scenario tipico dei paesaggi scozzesi sulle sponde del lago, circondato da verdi lande e accessibile solo attraverso un mezzo natante. In un certo qual modo, il paesaggio e le attrattive storiche stanno alla Scozia, come il mare e le spiagge stanno alla Sardegna.

La stagionalità non sembra caratterizzare solo parte delle strutture ricettive ma riguarda le stesse attrattive per i visitatori (Smith, 1998; Goulding, 2006). Tuttavia negli ultimi anni appare sempre maggiore lo sforzo condotto dalle principali organizzazioni pubbliche che gestiscono beni e monumenti storici, Historic Scotland e National Trust for Scotland *in primis*, al fine di prolungare il periodo di apertura degli stessi e di ampliare lo *stock* dell'offerta. Un tema poi fortemente collegato non solo alla stagionalità, ma al turismo nel suo complesso, è l'accesso alle potenziali attrattive su cui è però difficile reperire informazioni. I dati disponibili riguardano l'ammontare dei siti e delle attrattive in qualche modo censiti ma non fanno riferimento al bacino potenziale.

VisitScotland (2009) elabora ogni anno un rapporto dettagliato di monitoraggio circa le attrazioni turistiche. Esse sono classificate in quindici voci che ricomprendono castelli, musei, monumenti archeologici, parchi tematici, centri visita di parchi naturali, palazzi, giardini, distillerie di whisky, etc. La mappatura delle attrazioni include proprietà pubbliche e private, ed è resa possibile attraverso l'adesione volontaria degli operatori che si prestano alla compilazione di un questionario postale.

L'indagine relativa al 2008 evidenzia come su uno *stock* di 662 attrazioni i visitatori siano stati poco meno di 47 milioni che rispetto all'anno precedente hanno subito una inflessione di 4,3 punti percentuali, attribuibile per la metà alla sola diminuzione d'afflusso presso il museo di Kelvingrove a Glasgow, che da solo registra quasi 1,5 milioni di visite l'anno. Secondo gli operatori la diminuzione delle visite sarebbe dipesa dalle condizioni climatiche e dalla attuale crisi economica e finanziaria. Sono cresciute le visite nelle regioni delle Shetland, Orcadi (Orkney) e nel Kingdome of Fife. Tra le categorie di attrazioni aumentano le visite per i parchi e le riserve naturali, gli zoo e parchi safari. Un'altra caratteristica riguarda il fatto che i fruitori giornalieri sono piuttosto maggioritari nell'area di Glasgow e sua conurbazione, mentre i turisti d'oltremare costituiscono la quota più alta dei visitatori (più del 30%) nelle isole Shetland, Orcadi e nella regione di Aberdeen & Grampian. I turisti stranieri rappresentano poi la metà dei visitatori delle distillerie e costituiscono un terzo dei fruitori dei monumenti storici. Inoltre, la percentuale più alta in assoluto, 90%, di fruitori giornalieri, di provenienza locale, interessa i punti di attrazione nei parchi naturali. Il valore medio della spesa per visita è stato di 6,8 sterline.

Rispetto a questa panoramica d'insieme è però possibile scendere più nel dettaglio per analizzare la distribuzione delle visite per regioni durante il corso dell'anno. Si tratta di un altro importante tassello per conoscere come la stagionalità del turismo si configuri spazialmente. La tabella seguente riporta le percentuali trimestrali di visita per regione. Il valore medio nazionale ricalca la predominanza della stagione estiva e primaverile quali periodi dell'anno di maggiore fruizione. I dati regionali più significativi vedono da un lato il caso delle isole Orcadi per la più elevata concentrazione stagionale, con la quasi totalità delle visite concentrate tra l'estate e la

primavera. Dall'altro, il caso invece di minore stagionalità in assoluto riguarda Glasgow e la Valle del Clyde, segno che le visite tendono a distribuirsi durante tutto l'anno.

Tab. 4. 6 Distribuzione mensile dei visitatori per ATB, 2008, valori percentuali e assoluti

Regioni turistiche (Area Tourism Boards)	Gen-Mar %	Apr-Giu %	Lug-Sett %	Ott-Dic %	Tot. visite v. assoluti
Aberdeen & Grampian	16	31	39	15	1.716.304
Angus & City of Dundee	15	30	38	16	856.389
Argyll, Loch Lomond & Forth Valley	11	32	43	14	2.725.007
Ayrshire & Arran	14	34	37	15	1.023.473
Dumfries & Galloway	10	31	46	12	627.659
Edinburgh & Lothians	18	27	37	18	6.458.154
Kingdom of Fife	14	30	41	15	612.462
Greater Glasgow & Clyde Valley	21	30	30	19	12.399.357
Highlands of Scotland	8	30	49	13	1.872.932
Outer Hebrides	18	26	37	19	254.228
Orkney	3	35	57	5	465.020
Perthshire	12	30	37	19	736.816
Scottish Borders	14	30	37	19	736.816
Shetland	14	33	43	10	128.952
<i>Scozia</i>	<i>17</i>	<i>30</i>	<i>36</i>	<i>17</i>	<i>30.752.656</i>

Fonte: VisitScotland, 2009

4.3 Lo scenario storico politico-istituzionale

Ricostruire lo scenario amministrativo che caratterizza il variegato e labirintico sistema pubblico turistico scozzese richiede attenzione e pazienza, poiché gli sviluppi che ci sono stati nel tempo sono ricchi di dettagli, di cambiamenti nella sostanza e nella forma delle più importanti organizzazioni. Nei decenni, si è andato articolando un quadro piuttosto sfaccettato nel quale emerge, sin dalle prime battute, un tratto che sembra ancora caratterizzare l'ossatura pubblica: la frammentazione degli enti che a vario livello operano nel turismo (Kerr, 2003) e talvolta la sovrapposizione di competenze a livello territoriale fra organismi che tendono a duplicare i ruoli. La descrizione dello scenario che viene qui proposta, considerata la summenzionata complessità delle vicende storiche, ripercorrerà le tappe principali dell'evoluzione di tale sistema.

Il Regno Unito vanta una complessa articolazione pubblica in ambito turistico e un tentativo di organizzare l'offerta sin dai primi decenni del Novecento, tenendo conto delle principali "nazioni" (Galles, Inghilterra, Scozia e Irlanda del Nord). Risale infatti al 1945 l'istituzione della Scottish Tourism Development Association (STDA) che divenne poi lo Scottish Tourism Board (STB) quale organismo preposto alla promozione del turismo scozzese (Kerr, 2003). Un altro importante organismo istituito nel 1960 fu l'Highlands Islands Development Board (HIDB) allo scopo di promuovere il turismo nelle regioni più remote e periferiche della Scozia, quali le Highlands e le isole.

Il Tourism Act del 1969 gettò le basi legislative per la strutturazione dell'organizzazione pubblica in ambito turistico nel Regno Unito (Smith, 1998). Nella prima parte del provvedimento si prevedeva l'istituzione della British Tourist Authority (BTA) e dei consigli nazionali, tra cui lo STB, che si configuravano come organizzazioni autonome ma finanziate dal Governo. Le funzioni dei Tourist Boards riguardavano principalmente la promozione di attività pubblicitarie, la fornitura di servizi di informazioni e la promozione della ricerca. Va evidenziato come il ruolo preminente nella promozione del turismo all'estero sia stata a lungo svolta dal BTA, mentre le agenzie nazionali – come lo STB - hanno avuto minori spazi d'azione. La seconda parte del Tourism Act concerneva l'assistenza finanziaria per lo sviluppo degli alberghi. La terza parte si occupava di un sistema di registrazione delle strutture ricettive, su base volontaria, caratteristica che è rimasta inalterata nel tempo.

Il Tourism Act fu oggetto di critiche per la mancanza di chiarezza dei ruoli e delle responsabilità delle nuove agenzie (Lickorish, 1988). In particolare, Heeley (1989) ha sottolineato come i problemi generati dal nuovo assetto organizzativo abbiano riguardato la sovrapposizione di ruoli, talvolta la conflittualità e la rivalità fra le agenzie che stentavano a trovare punti di contatto nelle differenti politiche. Un altro importante punto dolente riguardò la mancata menzione alle strutture di natura locale, come se queste fossero estromesse dal prendere parte alle politiche di carattere nazionale. Nel caso del STB questo organismo ebbe difficoltà di relazione con le estese attività dell'agenzia per lo sviluppo delle Highlands and Islands (HIDB) relativamente all'attuazione di politiche in tema di marketing e la fornitura di servizi

turistici (Smith, 1998). La creazione della Scottish Development Agency (SDA) avvenuta nel 1975 e destinata in attività di sviluppo economico turistico nei territori non coperti dalla HIDB, complicò ancora di più lo scenario degli attori pubblici. In sostanza, il BTA concentrava su di sé il ruolo della promozione della Gran Bretagna all'estero, togliendo spazi all'agenzia nazionale scozzese, STB, la quale a sua volta si trovava stretta nel suo ruolo anche in ambito della stessa Scozia, con la presenza di organismi locali che esercitavano ruoli simili nella organizzazione dell'offerta e nella promozione turistica.

Il quadro amministrativo che si delineò dagli anni Sessanta sino agli anni Ottanta rivelò il problema della proliferazione degli enti, a cui si riconnetteva la difficoltà di coordinazione fra gli interventi e un altro problema segnalato riguardava la mancanza di una chiara politica per il turismo (Kerr, 2003). Il fatto più significativo di quel periodo si ebbe nel 1984: a seguito di modifiche nel Tourism Act, allo STB fu permesso di svolgere attività di marketing della Scozia all'estero, mentre già lo HIDB poteva farlo, segno di una chiara anomalia.

Un importante cambiamento nello scenario degli attori pubblici si ebbe nel 1994 con l'istituzione dello Scottish Tourism Forum (STF) organismo di rappresentanza del mondo imprenditoriale che sino a quel momento non aveva avuto voce in capitolo nelle politiche turistiche e nella elaborazione del Piano Strategico per il turismo scozzese (Strategic Plan for Scottish Tourism). Inoltre, in quegli anni le agenzie di sviluppo SDA e HIDB vennero cambiate in Scottish Enterprise (SE) e Highlands Islands Enterprise (HIE) e ancora oggi, con la stessa dicitura, svolgono un ruolo importante nel turismo scozzese, anche se hanno subito un forte ridimensionamento. Le agenzie di derivazione governativa – fanno parte dello Scottish Executive – hanno il compito di *“assist the people of Scotland, generate and sustain jobs, prosper and create quality of life”* (Kerr, 2003, p.122). Il loro raggio d'azione fu - e ancora resta - molto ampio e di portata strategica. Nel ventaglio delle attività erano ricompresi strumenti finanziari alle imprese, marketing, formazione per gli operatori, innovazione, costruzione di reti, miglioramento dell'efficienza e della competitività della Scozia (Smith, 1998). SE e HIE operarono a stretto contatto con le 22 Local Enterprise Companies (LECs) ovvero con organismi di natura locale che si

occupavano della fornitura di servizi, sulla scia delle sopramenzionate agenzie nazionali, in ogni area della Scozia. Fino al 2001 SE operava internazionalmente a nome della Scozia attraverso un suo organismo chiamato Locate in Scotland (LiS) il quale aveva come missione l'attrazione di investimenti e la promozione di prodotti e servizi all'estero.

Senza entrare troppo nel merito di una ricostruzione che inevitabilmente può risultare complessa, data la numerosità degli organismi e delle loro vicende qui citati solo in parte, si ritiene utile evidenziare altre due tappe della storia politica e amministrativa relativa al turismo in Scozia. La prima riguarda il Tourism Action Plan che Scottish Enterprise pubblicò nel 1996 per delineare la strategia dei successivi tre anni (Kerr, 2003). Il piano si concentrava nell'elaborazione di una strategia di sviluppo con progetti, supporto e assistenza al mondo imprenditoriale. Tra i suoi punti chiave poneva il tema della stagionalità e del lavoro a tempo pieno, individuava i segmenti di mercato da attrarre *“history and heritage and opportunity for sports and activities”* (Smith, 1998, p.54) ricollegandosi a temi già evidenziati dal precedente *“Scottish Tourism Strategic Plan”* (STCG, 1994). Quest'ultimo fu realizzato dallo Scottish Tourism Coordinating Group che raggruppava le principali agenzie operanti in ambito nazionale.

L'Action Plan, nello specifico, si proponeva di attuare sei punti strategici (Smith, 1998, p.54):

- sviluppare un mercato attraverso un approccio guidato e coordinato per lo sviluppo turistico;
- fornire aiuto alle imprese per sviluppare offerte competitive e offrire alti standard qualitativi in ambito ricettivo e nei servizi turistici più complessivamente intesi;
- assicurare qualità ambientale e fornire servizi al turista per apprezzare le varie aree del territorio (città, borghi, zone rurali);
- assicurare il pieno sviluppo e opportunità per vacanze basate su attività sportive;
- sviluppare eventi e attrazioni per presentare ai visitatori la Scozia in maniera efficace;

- fornire un contributo alla costruzione di una buona rete di trasporti e collegamenti individuando mercati chiave.

L'altra importante agenzia, HIE, presentò i suoi obiettivi strategici quali la crescita del mercato, lo sviluppo delle persone e il rafforzamento delle comunità. A differenza di altre agenzie come SE, questa diede molta enfasi al tema dello sviluppo delle comunità, in considerazione dei riflessi inevitabili delle attività economiche sulla fragilità e unicità delle tradizioni culturali delle regioni periferiche. Una caratteristica che ancora contraddistingue l'area di azione di HIE rispetto a SE è che il turismo per le Highlands e le isole ha un'incidenza nel PIL molto più significativa che nel caso delle aree urbane delle Lowlands. Entrambe le agenzie, SE e HIE, articolavano un approccio strategico per lo sviluppo turistico in maniera separata sino al 1994, anno in cui divennero partner dello Scottish Tourism Co-ordinating Group e furono direttamente coinvolte nell'elaborazione del primo Piano strategico nazionale per il turismo (Strategic Plan for Scottish Tourism).

Un altro importante aspetto che si verificò nel 1996 fu la riduzione da 32 a 14 del numero delle aree amministrative turistiche, Area Tourism Boards (ATBs). Lo snellimento proposto già anni addietro si rese necessario per riorganizzare gli ambiti territoriali turistici scozzesi sui quali proliferava un numero eccessivo di enti e su cui si abbatteva una duplicazione di ruoli tra organismi coinvolti in più aggregazioni e agenzie. Il cambiamento portò dunque alla riformulazione delle Local Authorities ma accanto agli effetti positivi vi fu un aspetto problematico: *“unfortunately, statutory powers did not extend to funding the ATB network, and although debatable, for many operators this has been at the root of the network's financial problems”* (Kerr, 2003, p.124).

L'altra tappa importante nella ricostruzione dei passaggi salienti relativi alla strutturazione degli enti per il turismo si ebbe con la *devolution*, ovvero con la cessione di poteri dal governo centrale verso le storiche regioni del Regno Unito, tra cui la Scozia. L'effetto principale della *devolution* fu la creazione del Parlamento scozzese con sede a Edimburgo. Contrariamente alle attese dei rappresentanti delle principali organizzazioni turistiche scozzesi, non venne istituito un vero Ministero

per il Turismo ma fu invece creato un ufficio all'interno del più ampio Ministry for Enterprise and Lifelong Learning (Ministero dell'Industria e della Formazione Permanente). La logica sottostante a questa scelta fu di considerare il turismo come leva portante insieme ad altre attività economiche dell'industria quali, ad esempio, il petrolio, il gas e l'elettronica, e di attuare un approccio integrato (Kerr, 2003). A partire dal 2003 e sino al 2007 il turismo è divenuto un ministero con portafoglio combinato con la cultura e lo sport (Minister for Tourism, Culture and Sport). A seguito del nuovo governo guidato da Alex Salmond, leader dello Scottish National Party (SNP) il turismo ha cambiato di nuovo la sua collocazione ed è stato riaccorpato all'industria, sotto l'egida del Minister for Enterprise, Energy and Tourism.

Il nuovo corso politico e amministrativo segnò anche cambiamenti nell'approccio strategico al turismo con la realizzazione del documento “A New Strategy for Scottish Tourism” (Scottish Executive, 2000) preparato dal citato Scottish Tourism Co-ordinating Group e a guida dello STB. La finalità della strategia consisteva nella massimizzazione dei benefici del turismo per le comunità scozzesi attraverso lo sviluppo di un'industria competitiva che fosse economicamente, socialmente e ambientalmente sostenibile. Gli obiettivi chiave da raggiungere erano i seguenti:

- la Scozia è la prima scelta di destinazione per i propri *target* di mercato;
- prodotti e infrastrutture che incontrano i bisogni dei visitatori;
- benefici derivanti dal turismo ripartiti su tutta la Scozia e attraverso l'anno;
- industria turistica intraprendente e qualificata;
- effettiva collaborazione tra settore pubblico e privato.

In quegli anni vi furono altri cambiamenti nel panorama delle agenzie e organizzazioni per il turismo. Vi fu la soppressione dello STCG (formato da 12 organismi) cui seguì la nascita di una nuova entità sulle ceneri della precedente, Strategy Implementation Group, composta da un minor numero di rappresentanze, cioè dai soggetti chiave (STB, ATB, SE, HIE). Obiettivo del gruppo fu di produrre un rapporto annuale al Parlamento nel 2003, in modo da stabilire i progressi realizzati con le azioni previste nel nuovo strumento d'azione, Tourism Framework for Action 2002-2006 (Scottish Executive, 2002).

Tab. 4.7 Punti chiave tratti dalla Nuova Strategia per il Turismo Scozzese

Mettere a punto un sistema di prenotazione telematica con un target del 30% di tutti i tipi di ricettività per essere venduti attraverso il commercio elettronico dal 2002 per raggiungere la quota del 90% nel 2005.

Previsione per il commercio elettronico di generare più di £360 milioni di reddito e di creare oltre 2.600 posti di lavoro per la stagione del 2001.

Attivazione di un *call center* multi lingue per le informazioni turistiche e le prenotazioni.

Articolazione di nuove campagne di marketing per incrementare il numero delle festività in Scozia.

Nuova strategia per attrarre mercati di nicchia come golf, cultura, genealogia e vacanze attive.

Raddoppio del numero dei controllori della qualità per migliorare gli standard e incoraggiare i manager a cogliere le opportunità della formazione.

Creazione di un orario nazionale dei trasporti dalla fine del 2000 da incorporare nel sito internet dello Scottish Tourism Board, in maniera tale che i clienti possano pianificare la visita usando tutti i tipi di mezzi pubblici.

Messa a punto di un nuovo organismo di formazione guidato dall'industria e finalizzato alla soddisfazione dei bisogni del cliente e rivolto agli operatori del settore.

Fonte: "A New Strategy for Scottish Tourism" (Scottish Executive, 2000). Traduzione propria

Riepilogando, i principali documenti di programmazione del turismo sono stati i seguenti:

- "Scottish Tourism Strategic Plan", per l'arco di tempo 1994-1999 (STCG, 1994);
- Interim "Review of the Scottish Tourism Strategic Plan" (STCG, 1999);
- "A New Strategy for Scottish Tourism", per il periodo 2000-2005 (Scottish Executive, 2000);
- "Tourism Framework for Action", 2002-2005 che è stata essenzialmente una rivisitazione della strategia del 2000 commissionata a seguito degli avvenimenti dell'11 settembre 2001 (Scottish Executive, 2002)
- "The Next Decade: a Tourism Framework for Change" (Scottish Executive, 2006) ultimo documento di programmazione tuttora vigente, che sarà argomentato nel paragrafo successivo.

La stagionalità nelle strategie pubbliche

Il turismo in Scozia ha avuto una evoluzione spontanea per diversi decenni, tanto che sino agli anni Novanta si è trattato di un fenomeno che è cresciuto con ritmi elevati, paradossalmente in un contesto di attori pubblici e privati che si muovevano in

maniera indipendente e senza alcuna coordinazione. La confusione dei ruoli regnava tra gli stessi organismi pubblici; uno dei casi più eclatanti fu quello dello Scottish Tourism Board che sebbene fosse stato istituito con la finalità di promuovere il turismo all'estero, si trovò stretto da una parte rispetto al ruolo del British Tourism Authority, dall'altra rispetto allo Highlands Islands Development Board (poi divenuto Highlands Islands Enterprise) che pur avendo un ambito di riferimento geografico più ristretto del territorio nazionale, poteva attuare azioni di marketing all'estero.

Questa anomalia venne superata negli anni successivi e lo STB è divenuto, a partire dal 2002, VisitScotland, agenzia con funzioni prettamente di marketing cui è stato demandato il ruolo di promuovere tutta la Scozia con un approccio centralizzato ma dialogante con le altre agenzie quali Scottish Enterprise e HIE e gli organismi di natura più locale, come ad esempio le Local Enterprise Company, etc.

Sul versante dei privati, ciò che risaltò maggiormente fu la mancanza di aggregazione fra operatori, l'assenza di linee d'azione comuni, di strategie condivise. Le forme di rappresentanza emersero nel tempo e l'organismo che ancora oggi riunisce gli operatori dei diversi servizi turistici è lo Scottish Tourism Forum, svolgendo funzioni di *lobbying* presso le agenzie governative e lo stesso governo (Scottish Executive) e ponendosi quale organismo più accreditato per la consultazione sulle politiche. Anche su questo attore del sistema turistico si tornerà oltre.

Nonostante il quadro confusionario e caotico, come si diceva sopra il turismo crebbe a tassi elevati, con *performance* straordinarie, anche se autori fanno notare come ci sia stata una sorta di fallimento: “*one of many reasons behind the industry's failure to challenge competitor destinations and realize its potential*” (Kerr, 2003, p.125). Nel periodo compreso fra il Tourism Act e la nascita del parlamento scozzese (1969-1999) il turismo passò da 620mila arrivi, 8,5 milioni di presenze per un giro d'affari di 26 milioni di sterline (equivalenti a 230 milioni di sterline nel 1998 o a 445 milioni di sterline secondo la nuova metodologia del United Kingdom Service) a 1,6 milioni di arrivi (pari ad un incremento del 158%), 15 milioni di presenze (con un aumento del 77%) e un giro di affari di 679 milioni di sterline (Kerr, 2003, p.125).

Queste cifre furono dovute alla grossa incidenza del turismo inglese, il quale però è andato man mano contraendosi. Nell'arco non solo dei trent'anni considerati, ma anche nei decenni successivi, il turismo scozzese ha sofferto dell'aumento dei *competitors* che hanno sottratto quote di mercato alla domanda domestica. È poi mutato il modo di fare turismo con la contrazione delle lunghe e tradizionali vacanze, in parte sostituito dagli *short breaks*. Come già argomentato, la componente di domanda domestica composta dagli inglesi e dagli scozzesi resta maggioritaria, ma si è ampliata sempre più la quota minoritaria degli arrivi esterni, attratti dalle varie opportunità offerte ad esempio dai festival, come il noto festival musicale di Edimburgo che è diventato un appuntamento estivo internazionale da almeno tre decenni.

Un aspetto che sembra caratterizzare il turismo scozzese è il suo declino: “*the deterioration continued into the new Millennium. For example, in 2001, UK visitors to Scotland took 8,8 million trips (a further decrease on the 1998 figures of 10%); stayed 37 million of nights (a reduction of 25% on 1998 of 16%); and spent £2,252 million (£748 million less than 1998, a further reduction on 1998 of 25%)*” (Kerr, 2003, p.126).

Se per cambiamenti intervenuti nel sistema di rilevazione non si possono fare confronti con gli anni precedenti al 2005, si evince incontrovertibilmente come dai dati relativi al periodo 2005-2008 il numero degli arrivi, delle presenze e del giro d'affari stiano diminuendo. Si è passati infatti da 17,26 milioni di arrivi nel 2005 a 14,63 milioni nel 2008 (con un -15,2%); da 78,23 milioni di presenze a 63,53 milioni (con -18,8%); da un giro d'affari di 4,214 milioni di sterline l'anno a 4,047 (con una contrazione del 4%). Gli introiti risultano più contenuti rispetto alle altre grandezze considerate, grazie all'incremento della componente estera che, come già evidenziato nel paragrafo precedente, ha una capacità di spesa molto più alta rispetto alla componente domestica.

Le autorità pubbliche scozzesi sono intervenute in tema di stagionalità del turismo sin dal secondo dopoguerra. Come è emerso nel capitolo 2 sulla letteratura scientifica, la stagionalità nel turismo è spesso conseguenza della rigidità della

domanda, influenzata da fattori istituzionali (Butler, 1994). La rigida scansione dei tempi scolastici è considerata un freno alla mobilità delle famiglie con figli in età scolare. Le vacanze, com'è noto, si concentrano in momenti canonici dell'anno, come Natale e Pasqua o durante l'estate quando le scuole sono chiuse. Ma se da alcuni decenni si ripone molta attenzione alla scansione dei giorni festivi, occorre ricordare come sia stata una “conquista” ottenere un calendario di vacanze con cadenza fissa, che da un punto di vista di politiche per il turismo ha permesso di programmare campagne di marketing. In decenni più recenti, un obiettivo della politica turistica pubblica è stato quello di scaglionare sempre più le vacanze, tant'è che, ad esempio, il calendario dei giorni non lavorativi nel Regno Unito è stato arricchito di alcuni lunedì che risultano “bank holiday”, i quali ben si prestano per programmare *short breaks*.

L'approccio più strutturato verso la riduzione della stagionalità del turismo risale agli anni Novanta, in occasione della prima strategia turistica nazionale (1994) nella quale si parlò esplicitamente dell'esigenza prioritaria di combattere tale fenomeno. Lo stesso terzo obiettivo già enunciato, parla dell'estensione dei benefici del turismo sia in senso spaziale, sia in senso temporale. Per procedere verso questo obiettivo, il primo aspetto da colmare era di natura conoscitiva. Le statistiche sul turismo permisero di fornire un quadro analitico relativo alla stagionalità, attraverso la sua *misurazione*: concentrazione negli arrivi (distribuzione degli arrivi per mese o per stagioni); tassi di occupazione nelle strutture ricettive; occupazione, etc.

La strategia analizzò aspetti legati alla *causalità* della stagionalità (STCG, 1994):

- cause naturali come il tempo climatico;
- cause istituzionali (periodi di vacanza fissati annualmente; vacanze scolastiche);
- cause esogene come le tariffe dei trasporti pubblici.

Inoltre, il documento forniva elementi conoscitivi associati alla stagionalità come la sottoutilizzazione delle strutture ricettive, tipico fenomeno in assenza di clientela durante la stagione morta, cui si collega in un certo qual modo il problema della scarsa redditività degli investimenti nel turismo; il problema della forza lavoro, che a

causa della stagionalità tendeva ad avere un alto *turn over*, rendendo vani gli investimenti nella formazione da parte degli imprenditori.

Tra gli strumenti individuati per contrastare la stagionalità (STGC, 1994) si individuarono:

- il marketing con la promozione di campagne durante le stagioni spalla, quali le due campagne denominate “Autumn Gold” e “Spring into Summer” tese alla proposizione di elementi attrattivi di varia natura e alla loro pubblicizzazione;
- lo sviluppo di nuovi prodotti fuori stagione quali eventi, conferenze per il segmento *business* e intrattenimento;
- la promozione della fruizione attraverso sport e attività all'aria aperta.

In larga parte, si tratta di strumenti che sono ancora in auge nelle strategie pubbliche portate avanti dalle agenzie governative, *in primis* se ne occupa VisitScotland, ma anche la rete degli attori su base “regionale” (gli Area Tourism Boards) e su aggregazioni locali. Ciò che sarà interessante notare nel prosieguo, è come le strategie si sono andate articolando nel corso del tempo e con quali effetti.

Una caratteristica che risalta nella prima fase di politiche di destagionalizzazione del turismo è l'enfasi riposta sulla domanda, mentre l'offerta è apparsa più alla stregua di una variabile esogena. In sostanza, le strategie sono state incentrate sulla domanda turistica, sull'analisi dei mercati e dei segmenti da attrarre, sulle influenze casuali (Goulding, 2006). Aspetti quali la chiusura stagionale delle strutture ricettive e dei servizi al turista, pur avendo influenza rispetto al fenomeno della stagionalità, hanno assunto i contorni più sfumati, o meglio più indiretti, forse perché le autorità pubbliche non avevano una diretta investitura sui privati. Nel tempo è stata maggiormente incisiva l'azione verso i servizi pubblici connessi al turismo, come i trasporti o i monumenti e i musei. L'azione portata avanti in tal senso da organismi quali Historic Scotland nell'estendere il periodo di apertura di monumenti e altre attrazioni turistiche, ha avuto un ruolo positivo.

Un ulteriore aspetto che segnala l'importanza attribuita al fenomeno della stagionalità

da parte dell'autorità governativa è stata l'istituzione - all'interno dell'agenzia STB - del Seasonality Working Group (SWG) proprio per studiare e porre in essere azioni di marketing tese a contrastare gli effetti della concentrazione del turismo nei mesi estivi. Le già citate campagne per l'autunno e la primavera sono delle iniziative che si originarono proprio nell'ambito di questo contesto e che hanno acquisito peso nel corso degli anni, al punto da mettere in moto una buona parte di risorse finanziarie e umane all'interno dell'agenzia di promozione, oggi VisitScotland. Fu compito del SWG redigere rapporti annuali per fornire costanti misurazioni del fenomeno, usando grandezze come la distribuzione mensile dei turisti, la durata media, l'analisi della spesa, i livelli di occupazione delle strutture ricettive.

Nei documenti di programmazione successivi, the “New Strategy” (2000) e “Framework for Action” del 2002-2005, il ruolo della stagionalità è divenuto più implicito che esplicito (Goulding, 2006). La promozione economica del turismo passa inevitabilmente per forme che tendono ad estendere le possibilità di fruizione, ma su *input* del parlamento e del governo scozzese non è cessato il processo di revisione e riassetto dell'ossatura burocratica delle agenzie governative per il turismo, e di rifinitura e chiarezza circa i ruoli dei soggetti chiave.

4.4 Il Tourism Framework For Change

Il “Tourism Framework for Change” (TFFC) è come detto l'ultimo documento programmatico in auge nel territorio scozzese. Esso è stato redatto principalmente dalle agenzie governative come VisitScotland, a seguito di un percorso partecipato che ha coinvolto i maggiori *stakeholders* (STF, SE, HIE e altre organizzazioni) ed è edito nel 2006 dal Ministero del Turismo, Cultura e Sport del Governo scozzese. Ripercorrere le tappe principali non è da considerare alla stregua di un puro esercizio descrittivo, ma serve a tracciare - sotto un'altra angolazione - sia le caratteristiche del turismo, sia come le autorità pubbliche intendano proiettarsi nel futuro, con quale idea di turismo, con quali obiettivi da raggiungere, con quali strumenti.

Il documento si compone di cinque parti: nella prima “*our market*” si traccia

brevemente il contesto di riferimento internazionale entro il quale si colloca la Scozia, per poi procedere nell'analisi del proprio mercato. La seconda “*our ambition*” è incentrata sugli obiettivi politici e programmatici da conseguire che danno grande enfasi alla crescita del mercato nella misura del 50% in più degli introiti economici. La terza, “*A Framework for Change for the Next Decade*” riprende il tema della conoscenza del proprio mercato e, in proposito, evidenzia la necessità di raccogliere *feedback* dai turisti circa il gradimento dell'offerta scozzese, ponendo l'ambizioso obiettivo di andare oltre alle aspettative della clientela. Tale obiettivo si ispira nelle modalità, alla sostenibilità, termine enunciato in diversi passaggi, ma che appare più implicito nei significati. La quarta “parte”, “*taking it forward*”, è in sostanza una pagina da riempire, con l'auspicio del diffondere e *portare avanti* la filosofia e gli obiettivi strategici del documento attraverso la stretta collaborazione fra le agenzie pubbliche e le organizzazioni private. La quinta e ultima parte, “*target and measurement for success*” si propone di collegare gli obiettivi dell'azione programmatica con indicatori di misurazione o di monitoraggio degli stessi.

Lo schema del TFFC riportato in tabella, offre un quadro più dettagliato per punti dell'intelaiatura del documento. In tema di strumenti, questi si intrecciano agli stessi obiettivi della Strategia. Se è strategico conoscere il mercato attuale e avere costanti *feedback*, ecco che il governo stabilisce che a partire dal 2006 vi sia un *network* fra gli enti e le agenzie coinvolti nell'industria turistica, nella cultura e nel patrimonio locale, con le agenzie turistiche governative e le autorità locali, per fare in modo che siano poste in essere ricerche apposite e che queste siano diffuse fra gli *stakeholders*.

Il Tourism Research Network lavora a stretto contatto col mondo delle imprese rappresentato dallo STF e il Tourism Innovation Group, altro organismo privato costituitosi nel 2002 e che associa anche membri delle più importanti agenzie pubbliche.

Tab. 4.8 Sintesi del Tourism Framework For Change

Analisi di Mercato

Preponderanza del mercato domestico (scozzese e inglese); in crescita i viaggi brevi.

Componente esterna in crescita veloce, importante per la permanenza lunga, per l'alto livello di spesa; cresce la popolarità dei viaggi brevi; il segmento degli USA è il più consistente, seguito dai tedeschi; cresce il mercato europeo.

Segmento *business* interno ed esterno di grande valore, la capacità di spesa è doppia rispetto al segmento *leisure*.

Aumento della competizione in tutti i segmenti di mercato:

- il segmento *leisure* subisce il fascino delle offerte dell'Est europeo;
- cresce la competizione fra le città europee favorite dai voli *low cost*;
- nel segmento affari cala la quota di mercato scozzese (dal 38% al 35% in tre anni)

Ciò che i turisti richiedono:

- viaggi personalizzati e flessibili con destinazioni raggiungibili entro tre ore di viaggio;
- vacanze di speciale interesse ed esperienze speciali;
- esperienza di viaggio autentiche;
- economicità dei prezzi

Altri aspetti del mercato:

- aumento delle prenotazioni all'ultimo momento, spesso associate all'uso di internet;
- forte tendenza all'aumento degli *short breaks* con preferenza verso le città - si richiede cultura, ma anche attività edonistiche come il buon cibo e buon bere e attività legate alla salute

Ambizioni

Aspettative di crescita del turismo d'oltremare dal 22 al 25% e aspettative di crescita anche per il mercato domestico, che si prevede avvenga a un ritmo più basso del mercato estero.

Raddoppio del volume del giro d'affari entro il 2015, da non confondere col raddoppio del numero di turisti.

L'obiettivo è di ottenere la crescita in maniera socialmente, culturalmente ed economicamente sostenibile:

- senza necessariamente far crescere le strutture e servizi ma utilizzandole in maniera efficiente: il motto è far crescere il valore, non il volume;
- facendo sì che l'industria sia "verde";
- proteggendo l'ambiente naturale che è ciò che i turisti vogliono vedere
- estendendo la stagionalità potrebbero aversi effetti positivi per le piccole comunità che si riconnettono all'industria turistica

Strategie

Puntare alla qualità dell'esperienza turistica: nei servizi, nel cibo, nell'ambiente: necessità di aumentare le competenze.

Innovare i prodotti e servizi con nuova tecnologia.

Migliorare l'accessibilità alla Scozia.

Integrare le attività di marketing tra l'agenzia nazionale VisitScotland e quella britannica, Visit Britain, potenziando il canale di vendita *on line*.

Puntare alla sostenibilità del turismo.

Temi chiave:

- imprenditorialità e innovazione;
- *business leadership*;
- forte supporto pubblico alle imprese per favorire la crescita

Fonte: TFFC(2006). Traduzione propria

Legato alla conoscenza del proprio mercato, dunque al profilo e alle esigenze del visitatore che come è noto, non solo in Scozia ma più in generale, è attento e richiede alta qualità dalla propria esperienza, è l'obiettivo di incoraggiare, sul lato dell'offerta, l'adesione degli operatori privati allo schema di qualità Quality Assurance (QA). Lo schema, gestito da VisitScotland, è considerato uno strumento basilare per incidere sull'annoso tema della qualità dell'offerta. Infatti, tra i *feedback* ottenuti dai questionari sulla clientela, emerge come la qualità dei servizi turistici, dalla ricettività al cibo e bevande, richiedano miglioramenti. L'adesione al programma di qualità è condizione necessaria per partecipare alle iniziative e alla rete di VS e delle altre agenzie pubbliche. Obiettivo del TFFC è di portare al 90% il numero delle imprese aderenti al programma di qualità.

Un altro obiettivo chiave da conseguire è l'aumento delle competenze nel *management* e nello *staff* delle imprese che operano nel turismo. Strumenti in tal senso sono proposti dalle agenzie di sviluppo quali, ad esempio, SE e HIE che offrono programmi per rinforzare il management e la *leadership* delle aziende e per rafforzare servizi di *customer service* e iniziative per far sì che le imprese mantengano il proprio personale. La Strategia dedica una buona parte al tema della formazione e chiama in causa il ruolo dello STF per diffondere le opportunità formative e i contatti fra le imprese e le agenzie di sviluppo.

L'innovazione è un punto strategico del documento di programmazione del turismo. Compito delle agenzie di sviluppo governative è di favorire la nascita di nuove idee, di sviluppare la creatività fra gli operatori del settore. Più soggetti sono chiamati in causa per conseguire questo risultato: le organizzazioni che si occupano della gestione di offerte culturali, quelle che operano in tema di organizzazione degli eventi. Va in proposito ricordato come tra le strategie originariamente poste in essere per combattere la stagionalità, ma intraprese anche per incrementare il turismo e le relative entrate, occupi una posizione cruciale la proposizione di eventi. La Scozia è diventata una destinazione che ha fatto degli eventi musicali, culturali, di intrattenimento e sportivi il cavallo di battaglia per sbaragliare vari concorrenti europei. L'aumento della competizione fra destinazioni, dovuta anche alla crescita del numero stesso dei *competitors*, richiede alle organizzazioni governative e ai

soggetti chiave del sistema turistico scozzese di investire continuamente risorse finanziarie nel mantenimento degli eventi che hanno ormai un marchio di riconoscibilità nel tempo – si pensi a come il festival estivo di Edimburgo sia diventato sinonimo della stessa città – così come in nuove attrattive.

Ad esempio, un filone che ha saputo catalizzare interesse è il turismo richiamato dai legami genealogici. Gli scozzesi, come si diceva nel paragrafo introduttivo al presente capitolo, sono un popolo che ha ramificato in varie parti del mondo anglosassone. Un'iniziativa intrapresa dalla S.Andrews Bay Gof Resort &Spa è stata quella di collegarsi ad associazioni che si occupano di genealogia e di proporre vacanze a tema ai Nord-americani di origini scozzesi per scoprire il proprio ramo genealogico di appartenenza. L'iniziativa, connessa alla creazione di un *database* informativo, ha coinvolto poi altri organismi e da base locale si è trasformata in un canale di attrazione su cui VS svolge azioni di marketing per catturare nuove nicchie di mercato.

Nell'ambito dell'organizzazione di eventi, il patrimonio culturale occupa un posto chiave. E' noto infatti come tra i fattori di attrazione della Scozia vi sia certamente l'*appeal* della cultura espressa in elementi intangibili (orgoglio nazionale, senso di identità forte rispetto all'Inghilterra, proprie tradizioni, ecc.) e della cultura che si esprime attraverso la materialità (cibo, bevande come il rinomato whisky, monumenti, ecc.). Il TFFC richiama il valore della cultura e della necessità di sviluppare prodotti turistici connessi al patrimonio culturale, attraverso la collaborazione fra vari enti (come, ad esempio, Historic Scotland). Quale canale di commercializzazione pone enfasi sull'*e-commerce*, quindi sul potenziamento delle vie telematiche. Spetta poi alle maggiori agenzie pubbliche il compito di realizzare un canale di prenotazione degli eventi e delle offerte. Come già accennato, il ruolo predominante nel marketing della Scozia spetta a VisitScotland, che col suo *budget* annuale di oltre 40 milioni di sterline ha il compito di promuovere offerte per ogni tipo di segmento sia *leisure* o *business*. Ci sono poi apposite campagne che promuovono iniziative fuori dalla stagione di punta, in modo da favorire processi di estensione della stagionalità.

Accessibilità e trasporti sono la porta d'ingresso e la chiave della mobilità dei turisti. Per migliorare questo tipo di servizi, TFFC propone una serie di iniziative, a partire dallo sviluppo di collegamenti aerei diretti attraverso un fondo apposito, il Route Development Fund (RDF). Il Fondo è amministrato dal Governo scozzese ed è gestito dalle agenzie governative chiave (SE, HIE, VS). Il governo collabora con la compagnia di trasporti First ScotRail per promuovere trasporti addizionali in occasione di eventi e per promuovere il collegamento con altri tipi di trasporto, come quello navale. Il governo sta poi portando a compimento un programma decennale di sviluppo dei collegamenti con i principali aeroporti e la costruzione di un'autostrada nell'area centrale e nuovi collegamenti con la regione dei Borders. Ha poi intrapreso azioni per il miglioramento dei collegamenti marittimi coi porti di Lerwick, Kirkwall, Scrabster e Oban, e l'attivazione di nuovi *terminal*. L'attenzione riposta ai trasporti si riconnette anche alla necessità di potenziare i mezzi meno impattanti sull'ambiente, poiché la Scozia punta ad essere sempre più un destinazione “verde”, a caratterizzarsi per un'offerta turistica incentrata sulla sostenibilità.

Accanto allo sforzo del settore pubblico, non mancano forme di autorganizzazione tra operatori privati, come nel caso di imprenditori alberghieri e gestori di servizi di ricettività che si offrono di accompagnare a cena con i propri mezzi i clienti, in aree sprovviste di taxi. Un altro caso riscontrato personalmente nell'isola Arran è il servizio particolare fornito dagli autobus pubblici che, lungo l'itinerario che copre le vie principali del territorio, effettua fermate su richiesta da parte degli utenti.

La sostenibilità nella sua triplice accezione (sociale, economica e ambientale) impernia l'azione della strategia, non solo nel turismo, ma più in generale nelle politiche del governo scozzese. Infatti nel 2005 è stata pubblicata la strategia di sviluppo sostenibile “Choosing our future: Scotland's sustainable development strategy” (Scottish Executive, 2005) che indica politiche da attuare con l'obiettivo di conservare il patrimonio ambientale, culturale, storico e di mantenere – o comunque di aumentare - la forte caratterizzazione “verde” della Scozia. In tal senso si colloca anche la promozione di un marchio di qualità per i servizi turistici: *“VisitScotland will create a new entry level to the Green Tourism Business Scheme (Bronze standard or equivalent) and ensure it is easily accessible, so that more businesses are able to*

get on board more easily, and get access to the support they need to go greener and work their way up through the scheme.” (TFFC, 2006, p.40).

Per favorire l'adesione allo schema di qualità, si considerano più livelli di ingresso. Obiettivo della strategia è di fare sì che per il 2015 gli operatori aderiscano a un marchio di qualità, ma appare ambigua sul considerare lo schema “verde” alla stregua del programma QA, Quality Assurance. In altri termini, sorgono dubbi relativamente al rapporto fra i due schemi di qualità, QA e GTBS: non è infatti chiaro come i due meccanismi procedano in maniera parallela, senza fondersi in un unico schema.

Se l'obiettivo è quello di puntare alla sostenibilità, VS dovrebbe promuovere direttamente l'adesione al GTBS presso gli operatori della ricettività, il quale ha in sé un meccanismo di miglioramento delle prestazioni ambientali che ne facilita l'ingresso. A fare chiarezza sul tema, interviene l'esperienza del Cairngorms National Park Authority (CNPA): l'ente ha deciso che i propri operatori debbano aderire allo schema QA e che entro un anno da tale adesione accedano al livello più basso del GTBS per poi procedere, nel tempo, al miglioramento delle propri servizi nell'ottica di una sempre più marcata connotazione ambientale. In tema di sostenibilità, il TFFC promuove la nascita di un gruppo apposito, Sustainable Tourism Partnership, che metta insieme le varie competenze delle agenzie di sviluppo, di marketing e di promozione del patrimonio storico, al fine di individuare azioni e prodotti che si ispirino sempre più alla sostenibilità.

La strategia associa poi una serie di indicatori quantitativi agli obiettivi da raggiungere, allo scopo di misurare in qualche modo, il conseguimento o meno degli stessi obiettivi. Ad esempio, per ricollegarsi a quanto sopra esposto in tema di sostenibilità, un obiettivo è il seguente:

“Target 13– Tourism Businesses and VisitScotland will increase the membership of the Green Tourism Business Scheme each year, so that by 2010 30% of businesses who participate in the VisitScotland QA scheme are also at entry level or above. Our aspiration is to have all QA tourism businesses –

including those operated by the public and voluntary sectors – at at least entry level by 2015.” (TFFC, 2006, p.49).

La misura individuata per questo obiettivo è la seguente: *“Membership of Green Tourism Business Scheme will increase year on year. Scottish Tourism Forum”*.

Senza entrare nel merito di ogni obiettivo e degli indicatori a esso associati, emerge un aspetto che sarà poi trattato nel corso delle interviste agli attori chiave del sistema turistico scozzese: la distanza fra la dichiarazione programmatica di intenti e gli strumenti per conseguire gli obiettivi. Il TFFC articola in maniera dettagliata gli ambiti di intervento, propone una chiara visione degli obiettivi, delle aree sensibili di miglioramento, non si dimentichi che l'ultimo documento è “discendente” da una famiglia di politiche avviate nei decenni. Ciò su cui appare debole è nell'altrettanto chiara individuazione di strumenti per conseguire gli obiettivi. Sembra poi che la ricchezza di enti che a diverso titolo opera sul mercato turistico, spesso coinvolti in partenariato nella realizzazione degli obiettivi indicati dalla strategia, possa indurre a una de-responsabilizzazione degli stessi, una sorta di confusione e sovrapposizione di ruoli.

Un altro tratto che pare emergere nel TFFC è il monitoraggio degli interventi - e la chiave di successo degli stessi - demandato a indicatori quantitativi, come il numero dei visitatori, il numero di utenti di una determinata manifestazione. Probabilmente il tema della valutazione degli interventi richiederebbe ulteriori riflessioni e la messa in atto di “indicatori” più articolati. Certo è che nel TFCC traspare chiaramente come l'attività di *reporting*, di produzione e restituzione delle informazioni per favorirne la circolazione e la diffusione, sia diventato un *modus operandi* imprescindibile di ogni singolo passaggio. Da ciò emerge come le autorità pubbliche scozzesi riconoscano il valore strategico della produzione e circolazione della conoscenza.

4.5 L'arena degli attori

Un punto imprescindibile della Strategia per l'effettivo conseguimento degli obiettivi *“depends on close relationship between the private and public sector”* (STF, 2009).

Così commenta Iain Herbert, l'attuale responsabile dello STF, nel redigere il documento “Scottish Tourism: Making a Step Change” (STF, 2009) che offre una rilettura critica del TFFC volta a fornire un contributo per il superamento di ostacoli. Il documento è frutto dell'attività di monitoraggio al TFFC svolta dall'omonimo Monitoring Group, cioè un gruppo di 21 membri appartenenti a varie organizzazioni governative e private, che ha l'obiettivo di “correggere il tiro” della strategia per portare a compimento gli obiettivi prefissati.

Piuttosto eloquente è un passaggio che sintetizza la visione del documento programmatico, dopo qualche anno dalla sua uscita, che recita: “*TFFC perceived as having no teeth*” (STF, 2009, p.4). Oltre alla “mancanza di denti”, quindi all'incapacità di saper incidere profondamente per cambiare il quadro delle problematiche, una criticità che il Monitoring Group ravvisa è nel percepito approccio *top down* della strategia nei confronti dell'industria turistica che non sembra condurre alla crescita programmata. Inoltre, un accento viene posto sulla necessità di coinvolgere efficacemente a vari livelli, a partire da quello locale, il mondo imprenditoriale dei privati affinché questo assuma un ruolo cruciale per produrre i cambiamenti necessari.

Le proposte del TFFC Monitoring Group, sulla falsa riga della Strategia, prevedono di focalizzare l'azione sulla conoscenza dei bisogni del turista, sul suo livello di gradimento dell'esperienza, con l'obiettivo di proporre un'offerta altamente qualitativa capace di superare gli altri paesi competitori (specie europei). A ciò deve essere unito un processo di condivisione delle informazioni fra aree, settori e località geografiche in modo da anticipare le aspettative del cliente e portare la Scozia in cima alle destinazioni più richieste.

Un altro punto su cui il Monitoring Group pone l'accento è la necessità di coordinare e supportare l'industria turistica collegando i servizi turistici (ricettività, *tour operator*, eventi, attività varie, etc.) e *network* dell'offerta con le strategie degli altri settori (ad esempio, il comparto commerciale della vendita al dettaglio) affinché vi siano azioni di sistema. Inoltre, il gruppo si richiama l'attenzione nel considerare lo STF come soggetto al pari degli organismi pubblici, ponendo al centro la sua

leadership in qualità di rappresentante nazionale della voce dell'industria turistica. In sostanza, lo STF reclama un ruolo più incisivo accanto alle agenzie governative, poiché ritiene che senza un più assiduo e cospicuo lavoro di partecipazione del mondo privato, la Strategia non possa risultare efficace.

Come si vedrà anche oltre, nel sesto capitolo, un aspetto problematico del sistema turistico scozzese riguarda i rapporti fra gli organismi pubblici e quelli privati. Storicamente il settore pubblico scozzese ha fatto da traino all'industria locale, con investimenti di ampia portata. Poiché il fenomeno del ridimensionamento della spesa pubblica induce a una riorganizzazione degli investimenti, appare il momento per l'industria di assumere un ruolo più incisivo. E se da un lato il mondo imprenditoriale reclama un maggiore spazio, dall'altro sembra chiedere comunque al settore pubblico di non ridurre la spesa e il livello di investimenti nel turismo. In ambito governativo, s'alza invece la voce che sia venuto il momento per l'industria turistica di sostenersi sulle proprie gambe, pur continuando a usufruire del supporto pubblico, ma non nella stessa misura e con le stesse modalità. Ad ogni modo, il tema sarà trattato oltre, con la voce diretta dei protagonisti. Certo è che lo STF si pone come l'interlocutore privato di maggiore rilevanza a livello nazionale, con l'obiettivo di fare *lobbying* presso gli organismi governativi e portare in primo piano le esigenze del mondo imprenditoriale di cui è il maggiore rappresentante.

Il sistema degli attori si fonda, sul lato pubblico, su tre agenzie governative: VisitScotland, Scottish Enterprise e Highlands Islands Enterprise. VS è come detto l'agenzia orientata verso la domanda turistica. Venne istituita nel 1969 come Scottish Tourism Board allo scopo di promuovere il turismo scozzese oltremare. La denominazione mutò nel 2007 e l'ex STB ha ceduto competenze agli Area Tourism Board, sotto il coordinamento di VS, che ha ereditato lo *staff*, le proprietà e le attività del STB. VS è un'imponente agenzia con un bilancio annuale di circa 50 milioni di sterline, metà delle quali utilizzate per remunerare il personale, con sede principale a Edimburgo e dispone di altre 14 sedi nelle aree più strategiche (VisitScotland, "Annual Report and Accounts", 2008). Al suo interno opera dal 2003 EventScotland, unità specializzata nello sviluppo e nel coordinamento degli eventi che dispone di un suo budget annuale di circa 4,5 milioni di sterline, e che ha in carico l'organizzazione

di un prossimo importante avvenimento nel 2014, i giochi olimpici del Commonwealth.

Secondo quanto disposto dal “Corporate Plan” per il periodo 2007-2010, VS si occupa di sei obiettivi strategici (VisitScotland, 2008, p.5):

- fornire la direzione strategica all'industria turistica;
- attrarre visitatori attraverso la costruzione di una marca turistica scozzese vincente;
- lavorare in partenariato con l'industria turistica e con gli altri *stakeholders*;
- migliorare l'esperienza di visita attraverso la fornitura di informazioni;
- migliorare l'esperienza di visita attraverso la fornitura di qualità ai visitatori e la diffusione della qualità presso gli operatori dell'industria;
- gestire il proprio *business* in maniera efficace ed efficiente.

Un importante strumento di promozione e di attrazione turistica di VS è fornito dal sito web che offre un ampio ventaglio di informazioni per il turista, ma anche per gli stessi partner ed esperti del settore. Un aspetto che colpisce in positivo è la ricchezza e la trasparenza delle informazioni. Ad esempio, le statistiche sul turismo sono contenute nelle pagine apposite e sono facilmente accessibili. Il bilancio è scaricabile in formato pdf e reca informazioni dettagliate anche sugli stipendi dei manager, con tanto di nomi e cognomi, aspetto che non passa inosservato a chi appartiene a uno Stato come quello italiano che non eccelle nella trasparenza del proprio apparato burocratico.

Scottish Enterprise e Highlands Islands Enterprise sono le agenzie governative orientate all'offerta, in particolare allo sviluppo territoriale, ma la loro missione non si limita al turismo, anzi, questo è trattato come uno degli ambiti di intervento. Hanno simili mansioni ma differiscono soprattutto per la competenza in ambito geografico. SE è stato istituito nel 1990 (sulle ceneri della precedente agenzia di sviluppo SDA) e opera nell'area orientale Centro Sud della Scozia, con la sede principale a Glasgow e ha 12 uffici dislocati dalla regione Grampians sino ai Borders. Ha inoltre uffici in varie località estere allo scopo di attrarre investimenti in

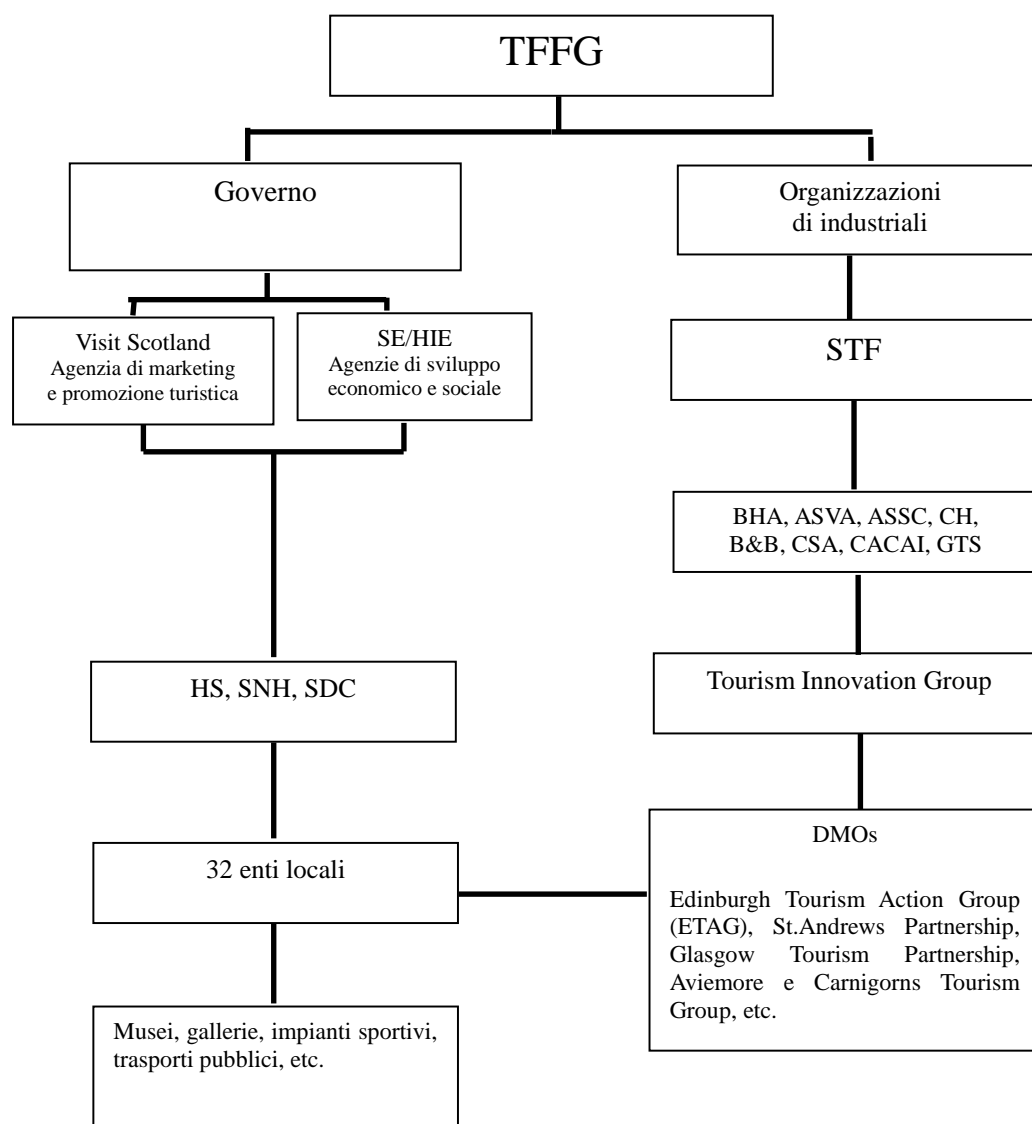
Scozia. SE è un'agenzia istituita *“for the purposes of furthering the development of Scotland's economy, enhancing skills and establishing self-employment, promoting Scotland's industrial efficiency and international competitiveness and furthering the improvement of the environment.”* (SE, “Annual Report and Accounts”, 2009, p.2). I suoi compiti e la sua sfera territoriale d'azione sono stati recentemente ridimensionati, a seguito di un processo di revisione delle agenzie di sviluppo. Come principali conseguenze vi è stata la cessione di competenza sulla formazione che è passata allo Skills Development Scotland e il trasferimento delle “attività di rigenerazione” ovvero le azioni per l'avvio all'impresa di attività locali a un altro organismo, Business Gateway, e alle autorità locali. Un rilevante riflesso si è avuto sul turismo: *“The Scottish Enterprise network (SEn) commenced on a business transformation which had a fundamental impact on its approach to tourism, particularly towards grants and support to the industry”* (Kerr, 2006, p.152). Infatti, allo stato attuale, SE ha come missione principale la crescita economica nell'ambito di un ventaglio di attività fra le quali il turismo, ed è orientato su tre ambiti principali:

- supporto alla crescita di ingenti affari e al miglioramento ambientale degli stessi in Scozia;
- supporto all'industria con potenziale di sviluppo nell'economia globale;
- attività di infrastrutturazione e progetti d'importanza regionale o nazionale.

In particolare, le azioni di SE, sulla base dell' “Enterprise Business Plan for 2009/12” si focalizzano su tre aree strategiche:

1. *Imprenditorialità*: supporto alle imprese, sostegno alla crescita delle società e delle industrie per raggiungere il loro potenziale;
2. *Innovazione*: stimolare l'innovazione come supporto alla crescita degli affari, includendo l'impiego di nuovi prodotti, processi e tecnologie;
3. *Investimenti*: supporto per la creazione delle favorevoli condizioni per la crescita delle società e delle industrie per avere accesso al mercato, alla finanza, alle strutture fisiche.

Figura 4.2 Quadro delle organizzazioni turistiche scozzesi



Il ridimensionamento di ruolo di ES rispetto al turismo appare chiaro se si considerano gli ambiti economici entro cui opera l'agenzia pubblica quali, ad esempio energia, finanza, industrie “creative”, alimenti e bevande, ma anche marina e difesa, industria aerospaziale, chimica, costruzioni, etc. Risulta evidente che su un

bilancio annuale di oltre 250 milioni di sterline, le risorse destinate allo sviluppo e sostegno dell'imprenditoria turistica siano residuali, dal momento che l'offerta scozzese si basa in gran parte su micro imprese, nella stragrande maggioranza a carattere familiare. Inoltre, anche nell'ottica di un riequilibrio spaziale della stagionalità, nel rapporto fra urbanità/centro e ruralità/periferia, si può ragionevolmente supporre che l'imprenditorialità nelle aree rurali sia ancora più svantaggiata. In sostanza, SE investe sulle imprese che possono produrre effetti quantitativi di rilievo, in termini di giro d'affari e di occupazione. Prendendo in prestito un noto ed efficace detto popolare, sembrerebbe che SE “porti l'acqua al mare anziché ai fiumi in secca”.

Highlands Islands Enterprise venne istituita nel 1991, sostituendo la precedente HIDA, con scopi simili al SE, ovvero il rafforzamento dell'impresa e la crescita sostenibile. In più, poiché HIE opera in otto regioni dei territori occidentali della Scozia, dalle Shetland sino a Argyll, nei quali i problemi dello spopolamento sono ancora parzialmente presenti ed è importante trattenere la popolazione e attrarre flussi per il mantenimento ambientale e culturale del territorio, ha un obiettivo che la contraddistingue da SE: rafforzare le comunità, specialmente nelle aree più fragili. HIE agisce in territori periferici della Scozia, in aree che hanno avuto storicamente un altro tipo di economia incentrata sull'agricoltura e sulla pesca - nelle coste e isole. Si tratta di territori nei quali è molto debole l'imprenditorialità e proprio per questo fra i suoi obiettivi strategici l'HIE si occupa di stimolare la competitività e la creazione d'impresa. La portata dell'agenzia è diversa in termini di risorse, rispetto alla sua “gemella” SE, infatti dispone di circa 80 milioni di sterline (HIE, *“Annual Report and Accounts”*, 2009) ma opera su un territorio meno popoloso e a minore densità produttiva. Il turismo ha un'incidenza maggiore rispetto alla fascia centrale della Scozia nella quale l'economia è molto più diversificata. In aree come Aviemore e Inverness il turismo è certamente un propulsore socio-economico di grande rilevanza. Aviemore è poi una località che si presta per il turismo invernale con la presenza di piste da sci sulle Cairngorms Mountains. Nelle isole, specie le Orcadi e le Shetland, il turismo è fortemente stagionale ma non sembra una priorità per le autorità locali, dal momento che le piattaforme petrolifere surclassano d'importanza qualunque altra attività economica.

Nella complessa architettura degli attori del sistema turistico scozzese occorre menzionare il ruolo delle Destination Management o Marketing Organisations (DMOs) ovvero di aggregazioni che a livello locale associano energie pubbliche con quelle private, al fine di porre in essere azioni di marketing verso la domanda. Ciò implica la costruzione di relazioni all'interno dell'area del DMO, del *networking* fra i vari operatori, e la messa in atto di strategie per il miglioramento e il rafforzamento dell'offerta. Le DMOs lavorano in stretto contatto con le principali agenzie governative, ed hanno un rapporto privilegiato con VS, dato il loro orientamento al marketing.

4.6 Sommario

La Scozia è un territorio molto esteso e in proporzione scarsamente popolato. Nella parte centrale si concentrano popolazione e attività economiche ma ciò non impedisce a questa regione del Nord Europa di disporre di ampie bellezze ambientali, paesaggistiche e culturali. Sono proprio questi gli attrattori per i turisti sia di componente domestica, gli stessi scozzesi e gli inglesi, sia quelli d'oltremare, come gli statunitensi e i tedeschi.

Il turismo è un fenomeno sostenuto da un grande apparato di agenzie pubbliche che è andato modificandosi nel corso del tempo, specie dopo la *devolution*. Storicamente il quadro degli attori è risultato complesso, affastellato, con sovrapposizione di ruoli. Appare chiara la funzione dell'agenzia di promozione turistica, VisitScotland, che pone in essere diffuse attività di marketing. L'organizzazione di eventi si pone come la strategia pubblica predominante, in grado di estendere la stagionalità oltre l'estate e creare nuove possibilità per gli operatori locali. Emerge tuttavia una chiara differenza tra la stagionalità delle aree urbane e quella delle aree rurali. Nel primo caso è meno marcata, grazie a più componenti di domanda (segmento *business*, *short breaks*) che godono della prossimità ai punti di accesso e alla più estesa offerta di servizi di varia natura (da quelli turistici, a quelli dello *shopping*). Per le aree rurali, specie quelle più distanti dalle grandi aree urbane - che accentrano più servizi - divengono strategiche le politiche di trasporto e le politiche di attrazione dei flussi di domanda. Un chiaro nodo da sciogliere riguarda l'accessibilità dei servizi dell'offerta,

da quella più propriamente culturale a quella ricettiva e commerciale, in modo da sostenere le politiche di marketing.

Fra gli interlocutori delle politiche turistiche vi è anche la rappresentanza del mondo imprenditoriale privato che attraverso lo STF cerca una maggiore legittimazione del suo ruolo per incidere positivamente rispetto all'obiettivo strategico del raddoppio del volume d'affari nell'arco di un decennio (2006-2015). Obiettivo che non appare raggiungibile, dato che il giro d'affari è risultato in diminuzione nell'ultimo quadriennio, segno che forse la strategia politica è stata incentrata su una eccessiva ambizione. Oltre che su un'aspettativa di crescita quantitativa, la programmazione allo sviluppo si pone obiettivi di miglioramento qualitativo dell'offerta locale, attraverso la diffusione di uno schema di qualità, QA, e azioni di rafforzamento dell'impresa specie in tema di *information technology, leadership, networking*.

Sembra però emergere, da parte delle autorità politiche, lo sforzo verso il sostegno alla grande impresa, cui si riconosce la capacità di generare maggiori ricadute economiche, a scapito delle piccole organizzazioni, su cui si fonda in larga parte l'intelaiatura del turismo in Scozia. Sulla scia di un piano economico rivolto a generare crescita quantitativa, pur nella consapevolezza della sostenibilità come chiave di sopravvivenza della stessa marca "Scozia verde", si muovono altre agenzie pubbliche (SE e HIE) che sembrano però agire più per il rafforzamento dei soggetti "forti", che non dei soggetti più deboli (come le piccole imprese). La spinta verso l'aggregazione diviene allora la chiave di volta per catturare le opportunità offerte dal settore pubblico, e si pone come una sfida specie per il livello locale.

Capitolo 5 Turismo, politiche pubbliche e attori in Sardegna

5.1 Le caratteristiche del territorio

La Sardegna è, insieme alla Sicilia, una delle grandi isole del Mediterraneo. Ha una superficie territoriale di poco oltre 24mila Kmq e una scarsa popolazione di circa 1,6 milioni di abitanti (1.671.001 secondo i dati ISTAT sulla popolazione residente al 1 gennaio 2009) che, rapportata agli oltre 60 milioni di italiani, costituisce meno del 3% del totale nazionale. La Sardegna è una tra le regioni meno popolate dell'Italia, a bassa densità demografica – è al di sotto dei 70 abitanti per kmq contro una media nazionale di 198 – e, in linea a quanto accade mediamente nella penisola, si caratterizza per un processo di invecchiamento demografico (l'indice è di 140, molto simile alla media italiana ma al di sopra della media relativa alle regioni de Mezzogiorno). Storicamente ha subito fenomeni di emigrazione e ancora oggi la fuga verso l'esterno, specie da parte di giovani laureati alla ricerca di opportunità di lavoro, innesca un processo di indebolimento del capitale sociale isolano, nonché la perdita di popolazione e il difficile ricambio della stessa.

La distribuzione della popolazione varia a seconda che si considerino i maggiori centri urbani e le aree metropolitane, o le zone rurali e interne. L'area maggiormente popolata della Sardegna è la parte meridionale, intorno alla città di Cagliari che è il capoluogo della regione. Cagliari ha poco meno di 180mila residenti che insieme ai comuni dell'area metropolitana arriva ad assommare quasi un terzo di tutta la popolazione dell'isola. È il centro dei servizi pubblici e amministrativi (come l'Assemblea regionale e il Governo dell'Isola) è dotata di porto e aeroporto, di una rete di attività commerciali ed è sede di attività economiche principalmente terziarie, su cui si è sviluppata una sorprendente numerosità di centri commerciali di vendita al dettaglio da far impallidire città ben più popolate del “continente”. La condizione di insularità è un tratto così insito nell'identità locale, che ancora oggi porta i sardi a definire la penisola italiana come “continente”, in modo da distinguere la propria storia e cultura di terra circondata dal mare, dalla lontana terraferma. Lo sviluppo dei

mezzi di trasporto portuali, soprattutto aeroportuali, ha affievolito specie nelle giovani generazioni il senso dell'insularità, ma ancora oggi permangono tratti culturali autoctoni molto forti. Un breve accenno alla storia dell'isola si rende necessario per capirne lo spirito.

La Sardegna è stata storicamente terra di contatto coi popoli del Mediterraneo e ha un tratto che la rende unica al mondo. Circa 4.000 anni fa ha avuto inizio la *civiltà nuragica* (Lilliu, 1963) che ha lasciato ampie tracce del suo passaggio ancor oggi ben visibili, attraverso la costruzione di nuraghi, imponenti torri di pietra a forma conica, di luoghi di culto come i *pozzi sacri* e di bronzetti lavorati con tecniche costruttive avanzate. Dei circa 8.000 nuraghi disseminati sull'isola, il complesso nuragico di Barumini è stato riconosciuto nel 2000 patrimonio mondiale dell'UNESCO e, come si dirà oltre, è un luogo al di sotto delle sue potenzialità attrattive, come lo specchio di un popolo che rispetto alle risorse a valenza turistica di cui dispone, sembra – citando il commento dello Scottish Tourism Forum a proposito dell'ultima strategia governativa scozzese - “non avere denti”.

L'altra città che storicamente contende a Cagliari il primato del maggior centro dell'isola è Sassari, città capoluogo della provincia omonima che tradizionalmente è stata terra di avvocati e salotto culturale dell'isola. La recente istituzione della provincia di Olbia Tempio ha sottratto a Sassari il primato delle statistiche in ambito turistico, poiché è proprio nella parte Nord Occidentale dove ha sede Olbia che si concentra il maggior numero di flussi e di servizi turistici.

La parte Centro-orientale dell'isola è suddivisa in due province, Nuoro e Ogliastra, che hanno i tratti tipici dei territori di montagna, culturalmente più chiusi e fieri di essere i discendenti del popolo dei “Tyrsenoi”, costruttori di torri - così gli Antichi Greci denominavano i Sardi della civiltà nuragica – dove le attività pastorali sono ancora molto importanti nella cultura materiale e nell'identità locale. Naturalmente nei maggiori centri urbani prevalgono le attività terziarie e nella costa sono presenti attività turistiche. In provincia di Nuoro vi sono le cime più alte nel massiccio del Gennargentu e le aree montane più suggestive della Sardegna, come il Supramonte.

Figura 5.1 Carta della Sardegna



L'area del Centro-Ovest sino a Sud è invece caratterizzata dalla fertile pianura del Campidano, dedita ad attività agricole e commerciali (Oristano e provincia) e dall'area del Sulcis Iglesiente, ancora più a Sud, che storicamente è stata luogo di estrazione mineraria ed oggi stenta a trovare una sua caratterizzazione produttiva e a fornire risposte all'emigrazione che è ancora un fenomeno che affligge in particolare quest'area e, nel complesso, la Sardegna.

La chimera dello sviluppo economico attraverso l'innesto pubblico della petrolchimica, inseguita dal secondo dopoguerra, è durata sino agli anni Ottanta, poi è iniziato il declino industriale dei grandi impianti e delle “cattedrali nel deserto”. Oggi l'economia sarda si fonda sui trasferimenti pubblici e su un tessuto di piccole e medie imprese che lavorano in comparti agroalimentari, in distretti produttivi come la lavorazione del granito e del sughero e in grandi impianti come la raffineria di petrolio più grande del Mediterraneo che dista pochi chilometri da Cagliari e da importanti insediamenti turistici.

5.2 Stagionalità e caratteristiche del turismo

Nel 2008 la Sardegna ha avuto più di 2,3 milioni di turisti per un totale di 12,3 milioni di presenze (Osservatorio Economico della Sardegna, 2008). Questo dato si riferisce alle statistiche ufficiali, ma in Italia, come sostenuto da esperti del settore (Mercury, 2005) per ogni turista regolarmente censito presso le strutture ricettive, ce ne sono almeno altri tre che sfuggono alla rilevazione. La dimensione del turismo sommerso è una seria questione perché, fra le tante implicazioni, ha in sé quella di sottostimare il peso economico e sociale del settore. Secondo le stime ufficiali, Il turismo incide nella composizione del PIL regionale nella misura del 7% (Manente, 2009).

Il turismo in Sardegna è composto all'incirca per i due terzi dalla domanda domestica e per un terzo dalla componente straniera e si configura come un fenomeno fortemente stagionale, basato sulla fruizione estiva.

Tab. 5.1 Arrivi e presenze di italiani e stranieri per provincia, 2008, valori assoluti e percentuali

Province	Arrivi Italiani	Presenze Italiani	Arrivi Stranieri	Presenze Stranieri	Totale Arrivi	Totale Presenze
Cagliari						
Totali	446.073	2.052.235	172.953	846.820	619.026	2.899.055
% Esercizi alberghieri	84,5%	76,0%	81,9%	80,5%	83,8%	77,3%
% Es. Extra-alberghieri	15,5%	24,0%	18,1%	19,5%	16,2%	22,7%
Carbonia Iglesias						
Totali	51.964	198.532	14.889	40.360	66.853	238.892
% Esercizi alberghieri	79,6%	70,3%	78,1%	72,0%	79,2%	70,6%
% Es. Extra-alberghieri	20,4%	29,7%	21,9%	28,0%	20,8%	29,4%
Medio Campidano						
Totali	34.146	122.939	8.863	31.503	43.009	154.442
% Esercizi alberghieri	86,5%	84,3%	56,2%	52,6%	80,3%	77,8%
% Es. Extra-alberghieri	13,5%	15,7%	43,8%	47,4%	19,7%	22,2%
Nuoro						
Totali	118.496	827.378	64.410	330.040	182.906	1.157.418
% Esercizi alberghieri	83,6%	80,9%	77,9%	80,5%	81,6%	80,8%
% Es. Extra-alberghieri	16,4%	19,1%	22,1%	19,5%	18,4%	19,2%
Ogliastra						
Totali	80.998	534.448	42.290	202.199	123.288	736.647
% Esercizi alberghieri	36,1%	19,0%	55,0%	38,3%	42,6%	24,3%
% Es. Extra-alberghieri	63,9%	81,0%	45,0%	61,7%	57,4%	75,7%
Olbia Tempio						
Totali	536.193	3.496.599	305.506	1.666.675	841.699	5.163.274
% Esercizi Alberghieri	69,1%	59,6%	73,7%	70,0%	70,7%	63,0%
% Es. Extra-alberghieri	30,9%	40,4%	26,3%	30,0%	29,3%	37,0%
Oristano						
Totali	80.839	296.638	37.881	109.492	118.720	406.130
% Esercizi alberghieri	75,4%	59,0%	66,1%	62,0%	72,4%	59,8%
% Es. Extra-alberghieri	24,6%	41,0%	33,9%	38,0%	27,6%	40,2%
Sassari						
Totali	215.565	883.630	152.430	651.026	367.995	1.534.656
% Esercizi alberghieri	89,0%	82,6%	80,8%	78,2%	85,6%	80,7%
% Es. Extra-alberghieri	11,0%	17,4%	19,2%	21,8%	14,4%	19,3%
Sardegna						
Totali	1.564.274	8.412.399	799.222	3.878.115	2.363.496	12.290.514
% Esercizi alberghieri	76,7%	66,1%	75,7%	72,6%	76,3%	68,2%
% Es. Extra-alberghieri	23,3%	33,9%	24,3%	27,4%	23,7%	31,8%

Fonte: elaborazione su dati Osservatorio Economico della Sardegna

Dalla distribuzione degli arrivi e delle presenze su base provinciale, appare chiara la maggiore connotazione turistica della provincia di Olbia Tempio che da sola catalizza il 35,6% del totale degli arrivi, quota che aumenta se si considerano le presenze (42%). L'area Nord Orientale della Sardegna è storicamente la zona di maggiore attrazione della regione, poiché in essa ha avuto origine l'infrastrutturazione turistica che ancora oggi fa da traino al comparto, ad opera di un gruppo di imprenditori stranieri i quali, negli anni Sessanta, diedero vita a un luogo di vacanze esclusive denominato Costa Smeralda. Sul tema di dirà oltre. Se si considera poi l'incidenza del turismo sulla parte Nord dell'Isola unendo i dati relativi alla provincia di Sassari, risulta come si tratti dell'area che da sola realizza più della metà delle presenze regionali. L'altro polo turistico è costituito dalla provincia di Cagliari che ha una quota del 24% delle presenze, e che dispone di alcuni villaggi di grandi dimensioni sulla sua costa Orientale e Occidentale, nonché di vari insediamenti turistici. Di minore rilievo è il turismo nelle altre province, ma il dato si comprende meglio se si raffronta alla dimensione dell'offerta, come si esporrà più avanti.

Osservando la ripartizione degli arrivi e delle presenze in relazione al tipo di ricettività, l'ospitalità in strutture alberghiere è decisamente preponderante nella scelta operata dal turista. Tra le province emerge una maggiore incidenza della ricettività alberghiera nei territori di Sassari, Cagliari e Nuoro. Di converso, il dato si ribalta nella provincia dell'Ogliastra, dove il 75,7% dei turisti pernotta in strutture extra-alberghiere. Nell'Oristanese le presenze turistiche sono quasi equi-ripartite sui due tipi principali di ricettività alberghiera ed extra-alberghiera. In quest'area si è diffusa intorno alla metà degli anni Settanta la prima sperimentazione di attività agrituristiche che ha aperto la strada a questo tipo di ospitalità nel resto della regione (Cannas, 1994; 1997). Dagli anni Novanta in poi hanno trovato diffusione anche i B&B che fungono da offerta ricettiva complementare specie in aree come Oristano, a scarsa diffusione alberghiera (Cannas e Scalas, 2000).

Entrando nel merito dei dati disaggregati sulla domanda turistica, relativi al 2008 e forniti dall'Osservatorio Economico della Sardegna, si può evincere come la domanda domestica provenga dalla stessa Sardegna per una buona quota, 24%,

seguita dalla Lombardia col 18,% e poi dal Lazio col 13%. I dati sulle presenze offrono un quadro diverso, si ridimensiona infatti il peso della componente interna poiché ha una permanenza media molto bassa, a vantaggio dei segmenti d'oltremare. I turisti lombardi hanno una permanenza media tripla rispetto ai sardi, e le loro presenze costituiscono il 23% del totale degli italiani, seguiti dai laziali, 13%, e poi dai sardi.

Tab. 5.2 Arrivi, presenze e permanenza media degli italiani, 2008, valori assoluti e percentuali

Regioni di provenienza	Arrivi val. assoluti	Presenze val. assoluti	Permanenza media	Arrivi %	Presenze %
Abruzzo	16.366	90.549	5,5	1,0	1,1
Basilicata	4.510	27.408	6,1	0,3	0,3
Calabria	9.852	50.613	5,1	0,6	0,6
Campania	76.044	497.282	6,5	4,8	6,0
Emilia Romagna	100.359	621.492	6,2	6,4	7,5
Friuli V.Giulia	17.484	93.278	5,3	1,1	1,1
Lazio	198.795	1.104.867	5,6	12,7	13,4
Liguria	44.756	256.284	5,7	2,9	3,1
Lombardia	283.604	1.889.514	6,7	18,1	22,9
Marche	23.058	129.895	5,6	1,5	1,6
Molise	4.457	30.347	6,8	0,3	0,4
Piemonte	103.143	669.539	6,5	6,6	8,1
Puglia	28.808	163.495	5,7	1,8	2,0
Sicilia	28.883	122.277	4,2	1,8	1,5
Toscana	100.955	607.742	6,0	6,4	7,4
Trentino A.Adige	24.568	167.627	6,8	1,6	2,0
Umbria	24.614	155.457	6,3	1,6	1,9
Valle d'Aosta	4.581	33.765	7,4	0,3	0,4
Veneto	90.540	533.896	5,9	5,8	6,5
Sardegna	382.699	997.764	2,6	24,4	12,1
<i>Totale</i>	<i>1.568.076</i>	<i>8.243.091</i>	<i>5,3</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Fonte: elaborazione su dati Osservatorio Economico della Sardegna

Il fatto che la domanda interna riveli una minore permanenza media è interpretabile alla luce del fatto che i sardi hanno una maggiore mobilità sul territorio non vincolata ai trasporti navali o aerei e che permette loro di scaglionare le vacanze in più periodi dell'anno, senza affrontare il costo del trasporto al pari di coloro che provengono

d'oltremare. La domanda straniera, che conta poco meno di 800mila arrivi per quasi 4 milioni di presenze, proviene nella quasi totalità (94%) da paesi europei, tra i quali emergono principalmente quattro aree di mercato: Germania, Regno Unito, Francia e Svizzera. Per dare un ordine di grandezza circa l'incidenza di ogni singola componente sul totale degli stranieri, si consideri come il 29% di questi siano tedeschi, il 14% britannici, l'11% svizzeri e francesi, sino a quote più modeste per le restanti provenienze europee. I turisti che hanno una frequentazione di lungo corso del territorio sardo sono: tedeschi, svizzeri, francesi e inglesi (CRENoS, 2009).

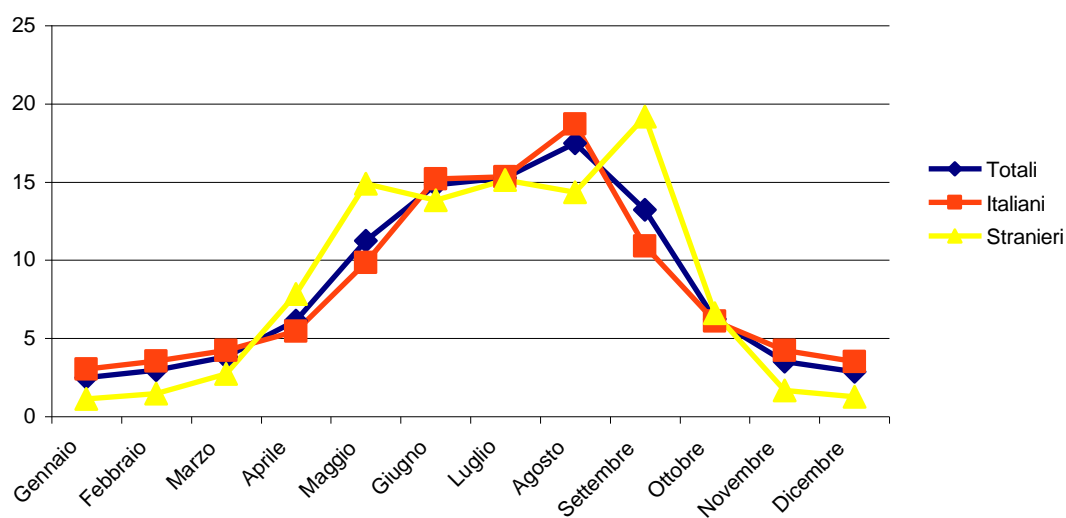
Piccoli ma significativi numeri a livello micro sono rappresentati dai turisti svedesi (2%) che da qualche anno scoprono la Sardegna grazie al volo diretto Stoccolma-Alghero della compagnia Ryanair. Alghero ha acquisito un indiscutibile vantaggio competitivo nell'avere l'aeroporto a poca distanza dal suo bel centro storico, di origine catalana, e proprio sulla presenza dei voli *low cost* va rafforzando la sua posizione di mercato. Un altro mercato degno di rilievo è quello russo che da alcuni anni ha scoperto la Sardegna e si profila come un segmento in crescita (CRENoS, 2009).

La componente straniera, osservata sia sotto il profilo degli arrivi, sia delle presenze è di assoluto riguardo rispetto al tema trattato, poiché tende a distribuirsi su più mesi dell'anno, specie nel periodo primaverile, superando la stessa domanda domestica. Maggio è un mese molto ambito, col 15% degli arrivi stranieri, contro il 10% degli italiani. In particolare, gli stranieri prediligono la Sardegna nel mese di settembre; infatti si registra la seconda punta degli arrivi che è intorno al 20%. Settembre è non a caso un mese prescelto dagli stranieri per la minore intensità dei raggi solari e per la maggiore accessibilità ai servizi turistici, in termini di disponibilità e di prezzo. La domanda estera è dunque il mercato che appare più malleabile per investire in politiche di marketing volte a destagionalizzare il turismo, data la più favorevole distribuzione nel corso dell'anno.

Di converso, emerge come la componente domestica tenda a concentrarsi a ridosso dei tre mesi estivi, con il picco massimo ad agosto. La concentrazione degli arrivi e delle presenze nel mese di agosto è un comportamento tipico del vacanziero balneare

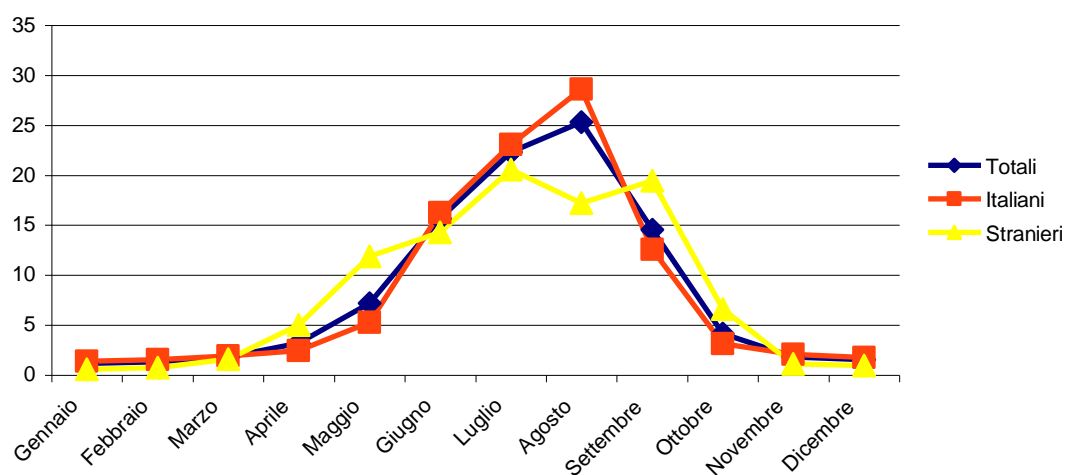
italiano, come di altri paesi del Mediterraneo, e rientra nelle cause sociali della stagionalità di “*inertia and tradition*” individuate da Butler (1994).

Graf. 5.1 Distribuzione percentuale degli arrivi per mese e per nazionalità, 2008



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio Economico della Sardegna

Graf. 5.2 Distribuzione percentuale delle presenze per mese e per nazionalità, 2008



Fonte: elaborazione su dati Osservatorio Economico della Sardegna

La scelta delle vacanze nel periodo più affollato dell'anno, data la congestione di ogni attività e località, può essere in parte dettata da costrizioni esterne (chiusura

degli uffici e delle attività) ma può essere ben annoverata fra le cause di assimilazione a comportamenti conformistici. È plausibile che trovarsi in Sardegna, specie in Costa Smeralda, tra i panfili dei *vip* in pieno agosto, possa sortire effetti gratificanti in termini di autostima personale e infondere un fittizio senso di appartenenza a un elevato *status* sociale.

Tab. 5.3 Strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere per provincia, 2008, valori assoluti

	Alberghi 5 e 4 stelle	Totale Alberghi	Campeggi	Alloggi in affitto	B&B	Totale Str. Extra- alberghiere	Totale
Cagliari esercizi posti letto	49 14.971	172 23.897	14 11.087	67 2.647	351 1550	458 15.839	630 39.736
Carbonia Igl. esercizi posti letto	9 745	52 2.442	5 1420	21 451	109 550	136 2.438	188 4.880
Medio Camp. esercizi posti letto	4 293	34 1.692	2 507	11 207	67 311	96 1.187	130 2.879
Nuoro esercizi posti letto	19 5.304	109 10.327	10 6.156	12 144	125 639	149 7.016	258 17.343
Ogliastra esercizi posti letto	12 1329	65 3.148	12 5.944	14 239	69 343	119 10.513	184 13.661
Oristano esercizi posti letto	12 1812	55 3.577	9 5685	20 250	266 1366	303 7.701	358 11.278
Olbia Tempio esercizi posti letto	104 19.377	287 39.936	25 20.244	110 11.815	155 787	411 40.013	689 79.949
Sassari esercizi posti letto	25 6.181	120 15.825	8 8218	39 1.204	418 2.086	476 12.521	596 28.346
Sardegna esercizi posti letto	234 50.012	894 100.844	85 59.261	294 16.957	1.560 7.632	2.148 97.228	3.042 198.072

Fonte: Osservatorio Economico della Sardegna

L'offerta ricettiva è ufficialmente composta da 3mila strutture per una capienza di quasi 200mila posti letto (ISTAT, 2008). Gli alberghi costituiscono una quota

minoritaria del numero di esercizi ricettivi, appena il 29% contro il 71% delle strutture extra-alberghiere, ma in termini di posti letto rappresentano poco più della metà dell'offerta.

La distribuzione provinciale è assai disomogenea e mostra il ruolo predominante dell'area di Olbia Tempio che da sola catalizza il 23% del totale ricettivo e ben il 40% dei posti letto regionali. Va poi evidenziato come la provincia del Nord Est detenga la maggiore quota regionale di alberghi a cinque e a quattro stelle non solo in relazione al numero degli esercizi, 44%, ma anche per la dimensione strutturale (pari al 39% dei posti letto alberghieri totali). Ha altresì una quota relativamente più elevata di campeggi e di appartamenti in affitto ma a differenza dal resto della regione, si distingue per la minore incidenza di B&B, appena il 34% contro la media regionale del 73%. Questo dato rispecchia ulteriormente la caratterizzazione industriale del turismo nell'area Gallurese. L'offerta ricettiva dell'area di Cagliari è anch'essa rilevante tanto in termini quantitativi, col 21% del numero di esercizi totali, quanto soprattutto per il detenere la più alta quota provinciale di alberghi di alta classificazione che è pari al 63%. Rispetto al totale regionale, la provincia di Cagliari incide per il 30% sull'offerta dei posti letto totali.

La provincia del Medio Campidano rivela la sua debolezza turistica anche nei dati sull'offerta ricettiva, registrando la minor quota di esercizi ricettivi e di posti letto regionali - pari rispettivamente a 4% e 1% - così come la più bassa incidenza di alberghi di alta categoria. Va detto come la collocazione geografica prevalentemente interna non aiuti il turismo, dato che in Sardegna prevale il turismo balneare e questa provincia ha un solo comune costiero, Arbus, anche se importante per la dotazione naturale di spiagge di assoluto incanto. Il Medio Campidano include comuni come Barumini, caratterizzato da uno straordinario patrimonio storico-culturale e da alcune attività ricettive, ma su cui fatica a innestarsi un ciclo economico virtuoso al pari delle potenzialità territoriali¹³. Simile condizione accomuna la confinante provincia di Carbonia e Iglesias che però ha un potenziale turistico costiero di grande pregio e

13 A fronte di un inestimabile patrimonio si è rivelata una forte debolezza in termini culturali in fasce della popolazione locale. Le risorse locali non sono percepite come tali e talvolta i nuraghi sono considerato alla stregua di “unu muntoni de perdas” (un mucchio di pietre). Da ciò si evince come lo sviluppo necessiti di un forte ruolo di animazione locale e di investimenti immateriali, oltreché di natura finanziaria (Cannas e Dallari, 2008)

che potrà ricevere un forte impulso non appena si farà chiarezza sulla destinazione d'uso del grande patrimonio immobiliare dell'ex azienda di gestione pubblica delle miniere.

La debolezza ricettiva è rinvenibile anche nelle province interne di Nuoro e Ogliastra, anche se non nella stessa misura; infatti incidono rispettivamente con quote dell'8% e del 5% sul numero di esercizi e del 10% e 3% sui posti letto totali, ma va detto come queste aree a fronte di una parte di territorio costiero di grande pregio che gode di importanti insediamenti turistici, abbiano anche una fetta consistente del territorio di natura montana, con attività agro-pastorali. La sfida su cui stanno lavorando autorità pubbliche locali e regionali, così come operatori privati, è quella di porre in essere le condizioni per poter attrarre flussi turistici nell'interno della Sardegna. In passato sembra aver funzionato la strategia di sottrarre per qualche giorno, o addirittura in giornata, il turista balneare dalla costa per fargli vivere un'esperienza diversa nelle aree interne dove abbondano tradizioni culinarie e culturali, ma il vero nodo è se e come far sì che l'interno possa in qualche modo divenire una destinazione turistica “separata” dalla costa. Il tema è molto complesso, ma verrà ripreso nel sesto capitolo con le parole dei testimoni privilegiati intervistati.

La provincia di Oristano rivela anch'essa una debole dotazione di strutture alberghiere e di posti letto, a fronte di ampie e attrattive spiagge, frequentate in misura crescente negli ultimi due decenni. È un'area a vocazione agricola, su cui si sono innestate attività turistiche complementari. Se si escludono gli alberghi che incidono solo per il 15% sulla dotazione degli esercizi provinciali, l'offerta è costituita da piccole unità dove l'88% degli operatori di ricettività extra-alberghiera gestiscono B&B.

Si ritiene necessaria una precisazione relativamente ai dati dell'offerta. I dati raccolti dall'Osservatorio Economico e poi inviati all'ISTAT – che a sua volta esegue sue verifiche - non tengono conto delle aziende agrituristiche se non in misura marginale, ma queste hanno una trattazione a parte. Alcune Province, come ad esempio Olbia, comunicano i dati all'Osservatorio - in forma parziale - che vengono computati nella tabella “capacità ricettiva”; altre non li comunicano affatto. Perciò, dall'osservazione

dei dati della tabella capacità ricettiva, sembrerebbe che l'agriturismo costituisca un tassello piuttosto minimale nell'offerta isolana. Invece occorre considerare il dato fornito a parte nella tabella “capacità ricettiva degli esercizi agrituristici della Sardegna”. Da questa risulta che al 2008 vi sono 596 strutture agrituristiche per 7.139 posti letto, con la maggiore concentrazione di aziende nella parte Nord, fra Olbia e Sassari, seguita dalla zona centrale (Nuoro e Oristano) dell'Isola, mentre nelle restanti province si tratta di un tipo di offerta meno presente (Osservatorio Economico della Sardegna, 2008).

Un aspetto importante da considerare nell'analisi della stagionalità del turismo è il periodo di apertura delle strutture ricettive. Non sono facili da rinvenire informazioni statistiche puntuali su questo tema, ma appare largamente diffusa l'apertura in concomitanza con la Pasqua (marzo o aprile, a seconda della ricorrenza pasquale) che si protrae sino al mese di ottobre. Il periodo di apertura dipende anche dall'ubicazione della struttura. Nei centri urbani le strutture sono tendenzialmente aperte tutto l'anno, mentre gli alberghi e i villaggi turistici della costa chiudono nel periodo invernale. Come si dirà anche oltre, il turismo in Sardegna ha una chiara connotazione balneare, perciò la stagionalità appare un fenomeno modificabile solo a patto di proporre prodotti turistici strutturati, capaci di attrarre il visitatore. Un altro dato importante per l'analisi della stagionalità è l'indice di utilizzazione netta delle strutture alberghiere che secondo l'ultimo valore disponibile (Istat, 2006) è pari in Sardegna al 34,9% contro la media nazionale del 40,8%. Il valore è più alto nel mese di agosto (64,2%) mentre è intorno o al di sotto del 10% nel periodo novembre-marzo.

Il turismo nell'analisi diacronica

Se si osserva l'andamento del turismo nel periodo 2002-2008 emergono alcune interessanti peculiarità. Negli ultimi tre anni si sono verificati incrementi dei flussi di domanda nella misura del 3% e 4%, con un *exploit* nel 2007 che ha portato a un incremento rispetto all'anno precedente del 16% degli arrivi. In particolare, l'aumento dei turisti è dovuto alla componente straniera. Anche il 2008 appare come un'annata di tenuta per il turismo sardo, e se confrontato al 2006 mostra valori percentuali che attestano un discreto incremento sia negli arrivi, sia nelle presenze. Entrando poi nel

merito della composizione percentuale degli arrivi e presenze distinti per segmento italiano e straniero, nell'arco del periodo 2002-2008 si osserva un fenomeno piuttosto importante per gli effetti sulla stagionalità turistica. La componente straniera amplia la sua quota di arrivi di ben 5 punti percentuali fra il 2006 e il 2008, anche se rispetto alle presenze l'incremento è del 4%.

Tab.5.4 Variazioni percentuali arrivi e presenze di italiani e stranieri, anni 2002-2008

	Arrivi Italiani	Presenze Italiani	Arrivi Stranieri	Presenze Stranieri	Totale Arrivi	Totale Presenze
Var % 02-03	2,8	3,3	-3,6	-4,1	0,9	1,2
Var % 03-04	-0,5	-2,9	9,2	5,0	2,3	-0,8
Var % 04-05	-3,5	-1,5	-1,8	0,3	-3,1	-1,0
Var % 05-06	0,0	0,6	12,3	9,7	3,9	3,2
Var % 06-07	12,4	9,6	22,4	19,1	15,6	12,5
Var % 07-08	4,9	5,3	1,2	0,5	3,7	3,7
Var % 02-08	16,6	14,7	43,7	32,4	24,6	19,8

Fonte: elaborazione su dati ISTAT 2002-2005 e Osservatorio Economico della Sardegna 2006-2008

Tab.5.5 Composizione percentuale arrivi e presenze di italiani e stranieri, anni 2002-2008

	Arrivi Italiani	Arrivi Stranieri	Presenze Italiani	Presenze Stranieri
2002	70,7	29,3	71,5	28,5
2003	72,0	28,0	73,0	27,0
2004	70,1	29,9	71,4	28,6
2005	69,7	30,3	71,0	29,0
2006	67,3	32,7	69,2	30,8
2007	65,4	34,6	67,4	32,6
2008	66,2	33,8	68,4	31,6

Fonte: elaborazione su dati ISTAT 2002-2005 e Osservatorio Economico della Sardegna 2006-2008

Come è osservabile nei grafici sulla distribuzione mensile dei flussi, gli stranieri sono frequentatori della Sardegna in periodi diversi dagli italiani, con picchi di arrivo nei mesi di maggio, luglio e settembre, mentre la domanda domestica si distribuisce nei tre mesi estivi col picco ad agosto. L'incremento degli stranieri è attribuibile a più

cause, ma quella che appare la più plausibile e rilevante fra tutte è l'aumento dell'offerta dei voli aerei che collega i tre principali aeroporti sardi di Cagliari, Olbia e Alghero a nuovi mercati europei. La chiave di lettura è nello sviluppo delle rotte delle compagnie aeree *low cost* che offrono anche voli a prezzi competitivi tra la Sardegna e alcuni aeroporti della Penisola, permettendo al turismo sardo di intercettare flussi di turisti extra-europei in vacanza in Italia¹⁴.

Probabilmente molti dei cambiamenti in atto nel mercato turistico internazionale dei voli aerei, specie di corto e medio raggio, sono in stretta connessione agli sviluppi delle strategie delle compagnie *low cost* che aprono rotte fra destinazioni anche periferiche e creano nuovi spazi di mercato. Il rischio è che le nuove rotte abbiano vita breve, come ad esempio nel caso della rotta Cagliari-Londra Luton della Ryanair, o del collegamento Olbia-Copenaghen della compagnia Sterling. Appare più complessa l'articolazione di politiche di marketing sull'attrazione di mercati europei fondata sulla presenza dei voli *low cost*, se non sia in sintonia con programmi di investimento delle stesse compagnie aeree che puntino al mantenimento delle rotte almeno su un periodo medio.

L'impulso dato al mercato dei viaggi dalla movimentazione aerea dei passeggeri è rinvenibile nei dati forniti dalla società di gestione dell'aeroporto di Cagliari, Sogaer, da cui si emerge l'effetto dei voli *low cost* sull'incremento del traffico negli ultimi anni. In particolare, osservando i dati relativi ai voli internazionali fra il 2008 e 2009, nei mesi da aprile a settembre il traffico è quasi raddoppiato specie per effetto dell'apertura di nuove tratte della compagnia aerea Ryanair.

I segmenti turistici

Il turismo balneare è indiscutibilmente il perno su cui ruota l'industria turistica sarda. Sono le spiagge, il bel mare a fare da principale attrazione turistica. Ovviamente le strutture ricettive e i servizi di varia natura che si rendono necessari per ospitare i turisti, rivestono un ruolo centrale nel mercato in questione, ma la motivazione

14 Turisti europei in vacanza in Italia hanno scelto di trascorrere qualche giorno in Sardegna grazie a voli *low cost* scegliendo la sistemazione in B&B sulla base del basso prezzo, tra quelle proposte sul sito web della compagnia aerea. Da una conversazione con Milena Finetti, dell'ufficio turistico del Comune di Quartu S.Elena (11/01/2010)

principale di scelta nel fare le vacanze in Sardegna risiede nella fruizione delle sue rinomate coste.

Le risorse naturalistiche, paesaggistiche, culturali, artigianali, gastronomiche di cui la Sardegna dispone non appaiono, allo stato attuale, fattori di attrazione capaci di generare veri e propri flussi turistici indipendentemente dalla risorsa balneare. Lo dimostra la stagionalità che comincia in primavera e che si protrae sino all'autunno, quando è ancora possibile godere del mare. La sfida su cui le autorità pubbliche e gli operatori privati stanno investendo risorse, specie negli ultimi decenni, è nel far sì che la stagionalità possa essere dilatata in termini *temporali* e *spaziali*. L'obiettivo consiste nell'incrementare le quote turistiche durante i mesi di spalla alla stagione principale, attraverso un mix di risorse, di puntare su più segmenti turistici e di far sì che anche le aree interne possano beneficiare delle ricadute economiche.

Il Piano di Marketing Turistico relativo al periodo 2008-2009 (Regione Autonoma della Sardegna, 2008) che in qualche modo incamera l'esperienza e il sapere maturati precedentemente in tema di segmentazione della domanda, individua sei tipi di turismo su cui articolare le politiche di promozione:

- segmento balneare
- segmento paesaggio culturale
- segmento naturalistico
- segmento nautico
- segmento sportivo
- segmento d'affari

Sul primo segmento non occorre spendersi, poiché è un “prodotto” che tende a consolidarsi sempre più rispetto a vari livelli di servizi dell'offerta, da quella che offre sistemazione di lusso a quella di livello medio o basso di *comfort*. Il Piano sottolinea l'importanza di una maggiore qualificazione dei servizi per ottenere alti livelli di gradimento da parte dell'esperienza turistica. Inoltre, evidenzia come il problema maggiore sia nel congestionamento dei servizi e delle risorse di varia natura, durante il picco d'agosto.

Il segmento del paesaggio culturale è costituito da una domanda fortemente attrattiva per spesa, comportamento, redditività del territorio. È un mercato in cui il numero di concorrenti non è ampio, ma che sta diventando molto competitivo. Se per l'area mediterranea la fruizione del patrimonio diffuso è una modalità di turismo relativamente nuova, occorre dire che in altre regioni o aree (come ad esempio la Scozia, la Provenza, etc.) questa ha radici più profonde. È un segmento che ha un'importanza strategica per la Sardegna poiché rispetto al segmento culturale puro – che ruota principalmente intorno alla fruizione del patrimonio archeologico e storico - permette di unire elementi differenti come l'offerta gastronomica, varie peculiarità culturali, ad esempio il carnevale barbaricino fondato sul mito di Dioniso (Turchi, 1990) o la musica realizzata dalle “launeddas”, strumento a fiato che risalirebbe all'epoca nuragica, e un paesaggio singolare. Relativamente al tema della destagionalizzazione spaziale, si pensi a come questo segmento potrebbe giocare un ruolo importante per le aree a minor penetrazione turistica: la zona del Nuorese presenta una caratterizzazione legata alla musica, ad antichi mestieri e tradizioni; l'area Ovest e l'area Sud-Ovest ha un accento più marcato sull'archeologia e il territorio, con scenari di rilevanza internazionale. Il Piano di marketing osserva come per puntare efficacemente all'ottenimento di risultati, relativamente a questo segmento, sia necessaria *“un'ampia disponibilità dell'informazione e un sistema di offerta piuttosto organizzato”* (Regione Autonoma della Sardegna, Piano di Marketing Turistico, 2008, p.10).

Il turismo naturalistico ha una minore rilevanza in termini di redditività rispetto al segmento culturale e di paesaggio culturale, ma ciò che lo rende interessante è il fatto che, più che costituire un segmento a se stante, si presenta come un ambito di mercato legato - o più facilmente associabile - ad altri segmenti (balneare, nautico e paesaggio culturale in particolare). Ad esempio, il turismo balneare tende a combinarsi con elementi naturalistici, specie per i turisti stranieri che associano il mare all'escursione nei parchi naturali e nelle aree naturalistiche. Anche in questo caso le aree naturalistiche interne come le Giare (nel Medio Campidano) il Gennargentu (nell'Ogliastra) e il Supramonte (nel Nuorese) che già godono di un loro spazio di visibilità nelle guide e nell'informazione turistica, possono rafforzare la loro posizione di mercato, puntando a una *integrazione* fra di esse, più che a emergere

come singola area. L'integrazione fra servizi ricettivi e servizi di guida e di intermediazione turistica sembra essere la parola chiave anche in termini di strategie di marketing, come suggerito dal Piano.

Il turismo nautico è un mercato molto agguerrito che vanta infatti diversi *competitors* in tutto il Mediterraneo - Francia, Spagna, Malta, etc. In Sardegna il polo della Costa Smeralda è piuttosto consolidato, e manifesta problemi di saturazione. L'area del Sud dell'isola (Cagliari, Medio Campidano, Carbonia Iglesias) appare invece ulteriormente sviluppabile, in particolare per la vela, specie in considerazione del fatto che questa richiede interventi leggeri - di tipo organizzativo e non infrastrutturale - essendo già buona la dotazione di porti. Anche i *charter* nautici presentano spazi di miglioramento. Il segmento nautico potrebbe poi combinarsi con altri segmenti come quello culturale e naturalistico.

Il turismo sportivo è forse il segmento su cui ci sono meno informazioni disponibili e che tende a sfuggire alla rilevazione¹⁵. La Sardegna offre varie modalità di pratica sportiva specie per gli sport acquatici (*diving*, *windsurf*) o da praticare in costa (arrampicata sugli scogli). Vi sono poi segnali positivi su altre tipologie più legate all'interno (canoa, speleologia, arrampicata) e una tradizione, in particolare nell'Oristanese, per l'equitazione. Il segmento sportivo è molto variegato, comprende il turista che viaggia in bicicletta ma che paga con la carta di credito e richiede servizi ricettivi confortevoli, così come il turista escursionista che pernotta nella tenda ma non si fa mancare la cena nel ristorante tipico. Più chiaro è il profilo del golfista che si colloca in una fascia alta di mercato per la sua capacità di spesa e che è presente solo in misura minoritaria in Costa Smeralda e nel Cagliariitano. In ogni caso, il segmento sportivo appare sottostimato e poco indagato, mentre potrebbero aversi interessanti sviluppi specie in aree a bassa infrastrutturazione turistica ma ad alta presenza di risorse sportive, come le zone interne.

Il segmento degli affari, definito MICE, Meeting Incentive Congressi Esibizioni, si

15 Nel dicembre 2008 un gruppo di sei giovani londinesi era sul volo EasyJet Londra Luton-Cagliari per fare una settimana di arrampicata sportiva tra L'Iglesiente e il Supramonte. La fonte di informazioni era la guida in inglese all'arrampicata in Sardegna di M. Oviglia. Avevano prenotato il noleggio di un furgone e contavano di dormire in B&B. Probabilmente non c'è traccia del loro passaggio nelle statistiche ufficiali. Da una conversazione informale (Londra, 8/12/2008)

presenta come un mercato suscettibile di ulteriori sviluppi. Come riportato nel Piano di Marketing, il mercato delle *conventions* e degli *incentives* è appetibile, ed è in ripresa quello di congressi e *meeting* aziendali. In generale, l'ambiente è competitivo, ma meno affollato di altri mercati; fa eccezione il segmento *incentive* dove - essendo minore la richiesta di strutture apposite, ma redditizia la domanda - la competizione è più intensa. In Sardegna l'offerta appare già in parte sviluppata, in particolare nel Cagliaritano anche grazie ai due *Convention Bureau* isolani¹⁶. Le tariffe aeree tuttavia possono incidere sul prezzo totale di un viaggio in Sardegna per *meeting* e congressi. Un dato importante è che il mercato dei congressi è prevalentemente domestico e potrebbe costituire un segmento appetibile per la destagionalizzazione.

Le attrazioni turistiche

La Sardegna ha un patrimonio molto vasto di attrazioni turistiche che vanno dalle risorse ambientali a quelle culturali, e vanta tradizioni ancora molto presenti nel vissuto quotidiano dei sardi. Ad esempio, la cultura pastorale, che ha ottenuto il riconoscimento dell'UNESCO quale patrimonio intangibile dell'umanità, è una fucina di pratiche culturali che ha forgiato tradizioni di vario tipo. Si pensi alla produzione del “pane carasau”, alimento a lunga conservazione destinato al sostentamento dei pastori durante il periodo della transumanza, che è molto richiesto dai turisti. Oppure alla coltelleria, utilizzata nella tosatura e nella macellazione delle pecore da cui si è originato un vero e proprio distretto produttivo con estimatori fra gli stessi turisti. O ancora alle tradizioni popolari, con originali espressioni musicali e canore - è famoso il “cantos a tenores” che ha risonanza mondiale (è infatti riconosciuto nell'ambito del patrimonio intangibile dell'UNESCO).

Un interessante progetto attivato coi finanziamenti dell'iniziativa comunitaria LEADER Plus, denominato “Tràmudas” che significa transumanza, si fonda sulla cultura del pastoralismo come chiave d'accesso al territorio a fini turistici (LEADER Plus, 2009). È un progetto rilevante nell'ambito di questo lavoro poiché pone al centro la cultura locale, cioè il *territorio*, inteso nei termini della scuola geografica

¹⁶ I *Convention Bureau* sono consorzi cui partecipano alberghi, centri congressi, agenzie di viaggi, società di organizzazione escursioni, ristorazione, *catering*, consorzi turistici, imprese legate all'assistenza congressuale e fornitura di allestimenti e sistemi audio-video, così come società di trasporti

territorialista, che è già stata menzionata nel capitolo 3, e su di essa impernia l'esperienza turistica. Il progetto ha contribuito a trasformare i pastori e gli altri operatori delle aree interne del Nuorese e dell'Ogliastra come parte attiva del processo di sviluppo: *“il progetto ha favorito, infatti, il turismo delle zone interne attraverso un approccio partecipato, e il recupero delle conoscenze della cultura pastorale (transumanza e movimenti nei singoli territori), codificando gli elementi salienti, al fine di farne strumenti di fruizione turistica”*. (LEADER Plus, 2009, p.5). In sintesi, il progetto ha individuato e reso turisticamente fruibili itinerari pastorali - comprendendo attività di segnaletica, di produzione cartografica e di una guida, di collegamento ai servizi ricettivi e ristorativi e di recupero di antichi ricoveri dei pastori - nei quali i pastori e il tessuto socio-culturale locale sono i protagonisti.

Restando in ambito di aree interne, fra le attrazioni turistiche va annoverato il percorso del “trenino verde” – una linea ferroviaria costruita nell'Ottocento - che attraversa territori di grande pregio paesaggistico, e il vasto patrimonio storico culturale dei villaggi nuragici e degli insediamenti pre-nuragici (con *tombe dei giganti, domus de janas*, megaliti, etc.). Altre risorse potrebbero essere elencate, come il già citato Parco Geominerario della Sardegna, nel Sulcis Iglesiente, i resti romani, il patrimonio delle chiese di età romanica di cui ci sono presenze in tutta l'isola, e i musei, tra i quali quello archeologico di Cagliari coi reperti della civiltà nuragica e il museo del costume e di tradizioni popolari a Nuoro.

Un anello debole del mercato turistico sardo risiede nel sistema informativo. Ad esempio, non vi sono strumenti conoscitivi per i segmenti turistici, mancano informazioni circa l'incidenza di ognuno di essi nella spesa generata, non sono disponibili statistiche né analisi puntuali sull'occupazione. L'elenco potrebbe continuare, ma resta il fatto che il turismo, pur essendo considerato un comparto importante nell'economia isolana, è indagato in maniera non approfondita. Tale considerazione è espressa dal Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile (PRSTS) (Regione Autonoma della Sardegna, 2006) che propone, tra l'altro, di istituire un osservatorio sul turismo che integri le procedure di contabilità turistica con quella ambientale e possa offrire un bacino di informazioni più puntuali e di ampio raggio. Infatti, senza un adeguato patrimonio informativo che possa costituire

una solida base alla conoscenza del turismo e al monitoraggio dei processi in atto, appare problematica la stessa riflessione sugli effetti delle politiche turistiche. Il tema sarà richiamato oltre e verrà ripreso nel sesto capitolo.

I fattori di criticità nel turismo

La Sardegna soffre di due evidenti e consolidate criticità già accennate, una “doppia concentrazione” che caratterizza il prodotto balneare nello *spazio*, prevalentemente lungo la fascia costiera sabbiosa, con il 90% dei posti letto alberghieri in quattro poli attrattivi: l'area Nord-orientale (La Maddalena, Arzachena, Olbia) e Nord-occidentale (Alghero, Sassari Stintino); la zona meridionale (Pula, Cagliari, Villasimius, Muravera); infine, l'area Centro orientale (Orosei e Dorgali). Il prodotto balneare è inoltre concentrato nel *tempo*, in concomitanza della stagione estiva, tra giugno e settembre (PRSTS, 2006; Sistu, 2007; Usai e Vannini, 2007).

Fra le cause di tale doppia concentrazione, oltre alla bassa attrattività della regione, dovuta alla scarsa emersione di prodotti alternativi potenzialmente fruibili anche in bassa stagione, vi è l'inadeguata consistenza e funzionalità degli esercizi ricettivi in grado di accogliere il turismo fuori stagione con adeguati livelli di qualità e *comfort*. Ciò deriva dal fatto che molte strutture sono prevalentemente stagionali e non attrezzate per un tipo di turismo diverso da quello balneare. Inoltre, il turismo isolano è caratterizzato dal rilevante fenomeno delle seconde case che contribuisce in modo consistente a incrementare gli effetti negativi di tale doppia concentrazione sia dal punto di vista ambientale, sia da quello economico. Le seconde case, sfuggendo alla regolamentazione e al controllo, impediscono un corretto dimensionamento dei servizi delle località su cui insistono, determinando esternalità ambientali negative su vari fronti (congestionamento idrico-depurativo, viario etc.).

Dal punto di vista economico, si verifica un fenomeno di spiazzamento rispetto alla ricettività classificata, che si trova a dover concorrere nel mercato a condizioni svantaggiose rispetto a questa forma di ricettività non classificata. Le seconde case non registrate, infatti, non incorrono in una serie di costi che invece gravano sulla ricettività classificata, assorbendo una quota rilevante della domanda complessiva specie nei picchi stagionali, determinando in tal modo un sottoutilizzo del capitale

immobiliare nella bassa stagione che vincola il sistema produttivo al di sotto della frontiera delle possibilità produttive (Documento di Programmazione Economica e Finanziaria, Regione Sardegna, 2006-2008).

Un'altra importante criticità è dovuta al ridotto livello di integrazione fra il settore turistico in senso stretto (alberghiero e ristorativo) e altri settori produttivi regionali come l'industria agroalimentare e l'artigianato. Le cause di tale criticità sono principalmente due, strettamente correlate. La prima si riscontra nel sistema produttivo: i settori tradizionali soffrono di una relativa debolezza nel garantire con costanza gli *standards* quantitativi e qualitativi richiesti dal settore alberghiero e ristorativo che spesso importa dall'esterno le materie prime necessarie ai propri processi produttivi. La seconda risiede nella bassa capacità di attrarre quote più rilevanti di turismo straniero, che in genere ha una capacità di spesa più elevata di quello italiano ed è più sensibile all'acquisto di produzioni locali. Ciò determina un impatto della spesa turistica sull'economia locale in misura inferiore a quello riscontrato in altre regioni, in quanto parte di questa spesa è deviata verso altri territori sotto forma di importazioni di beni.

5.3 Lo scenario storico politico istituzionale

Tralasciando il fascino esercitato dalla Sardegna sugli esploratori del *Grand Tour*, con la testimonianza “Sea and Sardinia” scritta nel 1921 da David Herbert Lawrence, la storia del turismo isolano comincia nel 1950, con l'istituzione dell'Ente Sardo Industrie Turistiche (ESIT) da parte della Regione Sardegna che *“intravede nel turismo un fattore di sviluppo dell'economia della Sardegna e ritiene che occorra innanzitutto dotare l'isola di una struttura ricettiva e promuovere la sua immagine turistica in Italia e all'estero”* (Giordano, 1993). Per dare sostegno economico all'azione del nuovo ente, la Regione istituì un fondo speciale per favorire la costruzione di nuovi alberghi e le modifiche delle poche strutture presenti. Infatti, all'epoca la Sardegna contava appena 30 alberghi, di cui nessuno di prima categoria, 7 pensioni e 175 locande, per una disponibilità di poco più di duemila posti letto (Solinas, 1997).

L'attività portata avanti dall'Assessorato al Turismo della Regione Sardegna e dall'ESIT si orientò verso tre direzioni: l'aumento della ricettività, la formazione delle risorse umane e la promozione turistica dell'isola. Un fattore di forte debolezza di quegli anni, ma che si può ancora rinvenire nell'attuale sistema socio-economico isolano, era nella mancanza di capacità imprenditoriale: *“Parlare di mentalità imprenditoriale dei sardi, come gli stessi reagirono all'azione regionale, ci sembra superfluo. Lo scarso interesse degli operatori privati ad apportare ampliamenti e miglioramenti, premessa indispensabile all'afflusso di ampie correnti turistiche, fu la base su cui si dovette operare”* (Solinas, 1997, p.56).

Proprio per spronare il mercato e l'imprenditoria locale, l'ESIT individuò nove località nella regione su cui fece costruire altrettanti alberghi, di grande dimensione, spesso ubicati in aree dove mancavano i servizi di prima necessità, come l'agevole accesso stradale. Si trattò di un'operazione che non può essere commentata senza considerare il contesto storico.

Erano gli anni del secondo Dopoguerra, della ricostruzione e in Sardegna del “Piano di Rinascita”, ovvero del piano programmatico che avrebbe dovuto costruire le basi per lo sviluppo socio-economico dell'isola. La scarsa dotazione ricettiva era un oggettivo freno allo sviluppo delle attività turistiche e va comunque riconosciuto il merito agli allora governanti sardi, di aver individuato nel turismo un attrattore economico. Le scelte politiche furono imperniata sul modello economico dominante nell'Italia di quegli anni, il modello dei grandi insediamenti produttivi col quale si intendeva risolvere la “questione meridionale”, il problema del riequilibrio di rapporti fra il Nord del Paese, industriale e dinamico, e il Sud agricolo e sottosviluppato (Valli, 1977). L'esigenza di trovare immediate risposte ai problemi occupazionali che nel Sud Italia erano molto gravi, spinse il governo nazionale e quello regionale ad adottare il modello della crescita quantitativa fondata su grandi complessi produttivi, come la siderurgia e la chimica - innestate dalle aziende pubbliche. *“Ogni progetto politico allude alla modernità, mentre il sottosviluppo è la realtà, verità costantemente richiamata a presupposto di possibili ed utili patti, in nome di un generico interesse pubblico, da contrarre dietro l'imperativo della lotta alla disoccupazione e alla miseria”* (Roggio, 2002, p.228).

Non deve quindi sorprendere il fatto che anche nel turismo si rinveniva lo stesso tipo di approccio e che l'azione pubblica sia stata orientata verso la costruzione di imponenti strutture che avrebbero dovuto ospitare grandi numeri e quindi produrre significativi effetti in termini occupazionali. Inoltre, erano gli anni del turismo di massa, dell'accesso alla vacanza turistica delle fasce medio-basse (Savelli, 1989) e gli amministratori pubblici ipotizzarono uno sviluppo su larga scala. La dotazione ricettiva era una palese criticità ma più che con l'apporto diretto degli alberghi ESIT, i cambiamenti avvennero grazie agli strumenti pubblici di finanziamento ai privati e all'arrivo di nuovi investitori.

Negli anni Cinquanta, l'organizzazione turistica pubblica si articolò, oltre che con l'Assessorato al Turismo e con l'ESIT, attraverso gli Enti Provinciali del Turismo (EPT) di Cagliari, Nuoro e Sassari che avevano il ruolo di promuovere le risorse turistiche locali. La Regione Sardegna, a cui lo Stato Italiano ha riconosciuto i tratti di autonomia insieme ad altre due regioni e due province a statuto speciale della Penisola, si occupò di pianificare lo sviluppo turistico individuando allo scopo, sei comprensori, quasi tutti costieri, e l'area del Gennargentu - da destinare a parco naturale. Gli strumenti urbanistici si rendevano necessari per attuare i piani turistici, ma spesso questi, così come l'approccio politico, risentivano di improvvisazione: *“L'azione politica ha risentito della mancanza di predisposizione di un piano programmatico; l'azione è stata svolta disorganicamente”* (Solinas, 1997, p.59).

Negli anni Sessanta, l'investimento di un gruppo di investitori privati destinato a lasciare - nel bene e nel male - un segno indelebile del proprio intervento, fu la realizzazione del complesso turistico del lusso fra Arzachena e Olbia, in Gallura, ad opera del Consorzio della Costa Smeralda che diede l'omonimo nome al territorio di ben 54 km di costa che “colonizzò” in tutto e per tutto (Giordano, 1995; Solinas, 1997; Roggio, 2002). Il Consorzio, capeggiato dal principe ismaelita Aga Khan, acquistò terreni tra le più belle località costiere dell'isola, a prezzi bassi, e costruì un complesso alberghiero di altissima categoria che è divenuto luogo esclusivo del *jet set* internazionale. L'operazione fu esogena al territorio in ogni suo aspetto: per stile architettonico, per impianto urbanistico, per l'utilizzo di maestranze in fase di realizzazione, per il personale impiegato anche dopo la costruzione - specie per i

ruoli più qualificati - e per gli approvvigionamenti anch'essi esterni o direttamente controllati. Si trattò di un modello turistico che Barberis (1976) definì di “colonizzazione aristocratica”, evidenziandone il carattere esogeno.

La Costa Smeralda non fu solo l'equivalente di un investimento alberghiero ma fu anche e soprattutto, un intervento turistico integrato di grande portata. Il Consorzio attivò una linea aerea (Alisarda, oggi Meridiana); una fabbrica di ceramiche anche artistiche (Cerasarda); una grande lavanderia e impresa di *leasing* di biancheria (Biancosarda); un grossista alimentare (Caget/Alimentaria sarda) e poi ancora, nel tempo, molti altri servizi come un *tour operator*, il golf, il cantiere per gli *yacht*, etc. (Giordano, 1995). Un indubitabile effetto riconducibile al Consorzio che creò il toponimo “Costa Smeralda” fu la grande risonanza pubblicitaria che diede alla Sardegna. Oltre a diversi aspetti positivi, tra i quali l'aver costituito un modello di riferimento per altri operatori sardi, l'aver prodotto effetti in termini occupazionali diretti e indiretti, non mancarono le ricadute negative:

“sembra che il Consorzio tenda a considerare il proprio territorio come un'enclave extra-territoriale nella quale le leggi dello Stato, per essere applicate, devono avere il placet di sia pure illustrissimi comitati consortili; che il reinvestimento degli utili avviene attraverso una serie di singole società tutte con sede extranazionale (...); che il retroterra culturale sardo nella migliore delle ipotesi viene strumentalizzato come complemento folkloristico dell'impresa” (Giordano, 1995, p.17).

Un altro effetto che viene segnalato da più autori è l'emulazione del modello edilizio della Costa Smeralda in altre parti della costa sarda, ancora in auge. Da una fase pressoché incontrollata di crescita edilizia, favorita dalla stessa Regione Sardegna e dalle amministrazioni locali, negli anni Settanta risultavano approvati progetti di lottizzazione per 65 milioni di mc sui 1800 km di costa, pari a una media di 60 mc per abitante (Giordano, 1995). Fortunatamente non tutti i piani vennero realizzati. Gli effetti dell'azione pubblica, fra interventi regionali e aiuti della Cassa per il Mezzogiorno - organismo creato per attivare lo sviluppo nel Sud del Paese – furono rinvenibili nell'aumento della ricettività e dei flussi turistici. Rispetto all'aumento quantitativo, appare utile soffermarsi in merito al tipo di crescita realizzata e questa

riflessione appare più che appropriata:

“L'impressione è che, invece di definire le modalità per consentire a piccoli albergatori e ristoratori di entrare nel mercato gradualmente, con investimenti ridotti, si preferisse piuttosto fare conto sulla grande intrapresa turistica, per poli di sviluppo, con un occhio di riguardo per gli investimenti nell'edilizia (...). È questo il modello prevalente che colloca, oggi come ieri, la gran parte degli imprenditori locali, normalmente privi di grandi capitali, in ruoli subordinati” (Roggio, 2002, p.230).

Un tratto che ha caratterizzato e che ancora caratterizza il modello turistico isolano è la smisurata espansione edilizia sulla costa, con la costruzione di seconde case e di interi villaggi per il mercato turistico, modello che affonda le sue radici nella coincidenza di interessi fra gruppi imprenditoriali e amministratori pubblici. Fu lo stesso Consorzio della Costa Smeralda ad aprire il copioso capitolo dell'espansione edilizia: negli anni Settanta progettò di costruire 370mila vani nel territorio di Arzachena, cifra che, guarda caso, corrispondeva al programma di fabbricazione dello stesso Comune. Negli anni Novanta, il Consorzio ha proposto il progetto di edificazione denominato “Master Plan” - incentrato sulla costruzione di case e su appena il 15% in alberghi - che da una ipotesi iniziale di ben otto milioni di mc è passata a due milioni. Senza entrare troppo nel merito di una vicenda che ha influito sulle sorti dello sviluppo vero o fittizio in Sardegna, si segnala come il piano di edificazione sia stato avversato da varie parti (associazioni ambientaliste, autorevoli accademici, economisti ambientali, etc.) e resti l'emblema di un modello difficile da scardinare:

“Per quanto il Master Plan sia definito irricevibile da esperti giuristi e da numerosi esponenti politici, che lo giudicano in contrasto con la legge, si susseguono i tentativi, anche ai più alti livelli istituzionali, per trovare una soluzione di compromesso” (Roggio, 2002, p.242).

Tornando agli anni Settanta, le organizzazioni turistiche pubbliche aumentarono con l'istituzione delle Aziende di Soggiorno che svolsero un'importante azione nella concessione di incentivazioni creditizie e contributive per la costruzione di imprese

ricettive e di opere complementari. La forte stagionalità fu un elemento caratterizzante sin dal principio dello sviluppo turistico - rinvenibile nell'indice di utilizzazione netta della ricettività alberghiera, pari nel 1979 ad appena il 22% - così che gli organismi pubblici imposero un periodo minimo di apertura da giugno a settembre, alle strutture ricettive che usufruivano dei loro contributi (Giordano, 1995).

Negli anni Ottanta si affinò l'attività legislativa della Regione in materia urbanistica che dettava norme più restrittive per l'edificazione ai fini turistici e introduceva *standards* meno permissivi per l'adozione di piani urbanistici da parte dei Comuni. Nel caso della Costa Smeralda, la Regione tentò di scavalcare le competenze del Comune di Arzachena, piuttosto compiacente verso l'omonimo Consorzio, ma fu poi bloccata da sentenze del Tribunale Amministrativo Regionale. Furono anni importanti anche per dare disciplina alle attività turistiche, con la Legge quadro nazionale sul turismo n.217/83 cui seguì la LR n.22/84, ma anche di contrapposizioni fra lo Stato e la Regione, a seguito dell'accentramento della promozione turistica estera sotto il cappello dell'Ente Nazionale Industrie Turistiche (ENIT) che appiattì l'immagine turistica della Sardegna a quella più generale dell'Italia, mentre l'Isola godeva di una sua riconoscibile e distinta marca.

Un altro importante atto compiuto dalla Regione è consistito nell'emanazione della LR n.31/89, “norme per l'istituzione e la gestione dei parchi, delle riserve e dei monumenti naturali, nonché delle aree di particolare rilevanza naturalistica ed ambientale” che sancisce l'attenzione verso l'ambiente e il riconoscimento alla sua tutela, prima ancora della legge quadro nazionale sulle aree protette che venne invece emanata nel 1991.

Sul finire degli anni Ottanta e durante il decennio successivo - ma il tema è ancora attuale - la Regione ha affrontato uno dei nodi più importanti per le sorti dell'isola: la legge urbanistica, con la definizione di finalità, soggetti, strumenti della pianificazione territoriale e l'introduzione di norme provvisorie per la salvaguardia del patrimonio più ambito, le coste. La questione si protrae sino ai tempi più recenti, il 2004, dove la Regione (guidata da una coalizione politica di centro-sinistra) traccia

il percorso per la redazione e l'approvazione del nuovo Piano Paesaggistico Regionale e appone il vincolo provvisorio di inedificabilità sulla fascia di territorio compresa nei due chilometri dal mare. La vicenda del PPR (su cui vi sono contributi di Angioni, 2009; Madau, 2009; Scanu, 2009) potrebbe occupare da sé molte pagine del presente lavoro, ma basti qui ricordare come la tutela del paesaggio debba essere considerata la base per qualsiasi politica che voglia occuparsi seriamente di sviluppo sostenibile, come nel caso della passata Amministrazione regionale, cui si deve anche il merito di aver commissionato un apposito Piano turistico incentrato non tanto sull'enunciazione, quanto sull'applicabilità della sostenibilità, individuando obiettivi e strumenti (PRSTS, 2006).

Riassumendo, le principali tappe della storia pubblica, ma anche imprenditoriale, del turismo in Sardegna sono almeno tre (Giordano, 1995):

- la prima, durante gli anni Cinquanta, fu di organizzazione del settore da parte degli organismi pubblici, con importanti investimenti infrastrutturali non solo in ambito strettamente turistico, ma anche per dotare e rafforzare la regione dei servizi primari (strade, acquedotti, etc.) per porre in essere le condizioni di base per lo sviluppo economico;
- la seconda, nel ventennio Sessanta-Settanta, nella quale il settore pubblico cercò di chiarire il suo ruolo e di impostare le regole mentre era in atto la crescita esponenziale del mercato immobiliare, specie delle seconde case. Secondo Giordano (1985) si trattò di una fase nella quale le autorità pubbliche assecondarono pedissequamente gli obiettivi e i modelli imprenditoriali, tant'è che le stesse regole urbanistiche erano soggette a continue deroghe e non furono così efficaci - in quegli anni si verificò l'aggressione più cospicua sulle coste sarde;
- la terza, dagli anni Ottanta sino a oggi, si caratterizza per un ruolo più chiaro e determinato della Regione Sarda e dei suoi organismi, sia in fase di regolamentazione delle attività turistiche, sia in tema di tutela del paesaggio e dell'ambiente, ovvero di quelle che sono le risorse primarie per il turismo.

La fase attuale più recente è poi caratterizzata da uno scenario ancora in evoluzione, con cambiamenti di un certo rilievo. Nell'ambito dell'organizzazione pubblica l'evento più eclatante è stata la soppressione dell'ESIT e la creazione dell'Agenzia Governativa Regionale Sardegna Promozione (LR n.4/2006) che eredita le funzioni di promozione del turismo. Tale soppressione fu già proposta un decennio prima, ma la proposta di legge n.61 del 1995 non ebbe seguito. Si tratta di un ente creato con la separazione di funzioni e personale dell'Assessorato al Turismo, il cui assetto è in corso di completamento dall'attuale amministrazione politica di centro-destra. Sono stati poi sciolti gli Enti Provinciali al Turismo e le funzioni di questi sono state riassorbite dai Comuni e dalle Province. Anche relativamente a tale scelta, è in atto una sorta di riorganizzazione negli enti locali preposti, poiché gli ex organismi provinciali del turismo erano distinti, per personale e competenze, dalle Province. La funzione di raccolta dati sulla capacità ricettiva e sui flussi turistici che prima era svolta dagli EPT è passata alle Province e l'organismo che a livello regionale si occupa di raccogliere e sistematizzare le rilevazioni per poi inviarle all'ISTAT è l'Osservatorio Economico della Sardegna, ente privato a capitale pubblico.

Il nuovo assetto degli organismi pubblici segue *in primis* la logica della razionalizzazione e dell'efficienza della spesa pubblica. Un altro importante effetto è nell'accentramento delle funzioni di promozione in un unico ente, l'Agenzia Sardegna Promozione, allo scopo di migliorare l'efficacia degli stessi risultati, reputati dispersivi nel passato (il tema sarà ripreso nel sesto capitolo con la voce dei testimoni intervistati).

Un altro aspetto dello scenario pubblico, di organizzazione e ruolo di indirizzo del turismo, consiste nella creazione anche a livello regionale dei Sistemi Turistici Locali, STL, istituiti con legge n.135/2001, sulla scia delle politiche concertative fra attori pubblici e privati già avviate nel decennio precedente in ambito industriale – si pensi, ed esempio, ai patti territoriali - e tradotte anche nel turismo. Più precisamente con l'art.5 si definiscono gli STL come “contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o della presenza diffusa di

imprese turistiche singole o associate”. Come evidenziato da Dallari (2007) l'obiettivo principale degli STL *“è quello di favorire l'aggregazione degli attori locali (imprenditori, amministratori, addetti in ogni settore e altro) con lo scopo di produrre reti territoriali e di comunicazione attorno ai giacimenti naturali, culturali, gastronomici e artigianali, per innovare ed avviare nuovi modelli turistici, tali da creare condizioni di un'evoluzione territoriale”*.

Lo spirito del legislatore è stato quello di far emergere almeno tre aspetti: la logica dell'agire per *sistema*, cioè come componenti locali trovano pur nella diversità di estrazione, forme comuni di progettualità o - prendendo in prestito un concetto chiave di Sharpley e Telfer (2002) - che individuano insieme una *visione del futuro* quale base del progetto del territorio. L'altro aspetto, strettamente insito al primo, è il localismo inteso come carattere specifico del sistema di ospitalità che risiede in uno spazio definito e da questo assume caratteri peculiari che derivano dalla valorizzazione della cultura e dei propri fattori attrattivi. Il terzo aspetto è nell'offerta costituita dalla gamma di prodotti turistici, o meglio dalle diverse parti di un unico prodotto turistico, composta da beni, servizi, fattori di attrattiva sociale, culturale, economica, naturale in grado di soddisfare la domanda globale di visita e soggiorno espressa dal turista (Dallari, 2007).

In Sardegna l'attuazione del nuovo approccio della programmazione allo sviluppo turistico ha dato luogo alla costituzione di otto STL che territorialmente coincidono esattamente alle otto province sarde. Sebbene gli STL siano di recente istituzione, e quindi appaia prematuro esprimere valutazioni in merito, una sensazione appare diffusa fra esperti del settore: che si tratti di organismi che nascono con una debolezza all'origine. Nella costituzione degli STL prevale infatti la logica della ripartizione su scala amministrativa, piuttosto che sulla base delle risorse potenziali e attrattive¹⁷. Ad esempio, all'interno della stessa provincia si possono individuare aree turisticamente diversissime fra loro e talvolta associabili a zone amministrativamente confinanti, come nel caso dell'area interna di Barumini e dintorni - compresa nelle province di Cagliari, Medio Campidano e Nuoro - caratterizzata da potenzialità molto simili per strutturare interventi volti a catturare il turismo culturale e

¹⁷ Le informazioni sugli STL sardi sono tratte in particolare da una conversazione con Stefano Renoldi, ricercatore del CRENoS ed esperto regionale del turismo (03/02/2010)

paesaggistico. In ogni caso, sarà il tempo a rivelare le eventuali criticità della scelta basata sui confini amministrativi, piuttosto che su similarità nelle caratteristiche territoriali delle aree che avrebbero potuto associarsi sulla base delle potenzialità del prodotto.

Ogni STL è dotato di un suo programma d'azione che tende essenzialmente a fare emergere maggiormente gli interventi per la promozione e la commercializzazione dei propri “prodotti” turistici. Nel contesto regionale, gli STL più dinamici appaiono quelli nati all'interno delle nuove province di Ogliastra e Carbonia Iglesias. Il ruolo di connettore degli STL regionali spetta all'agenzia governativa Sardegna Promozione.

5.4 La programmazione turistica e le strategie pubbliche

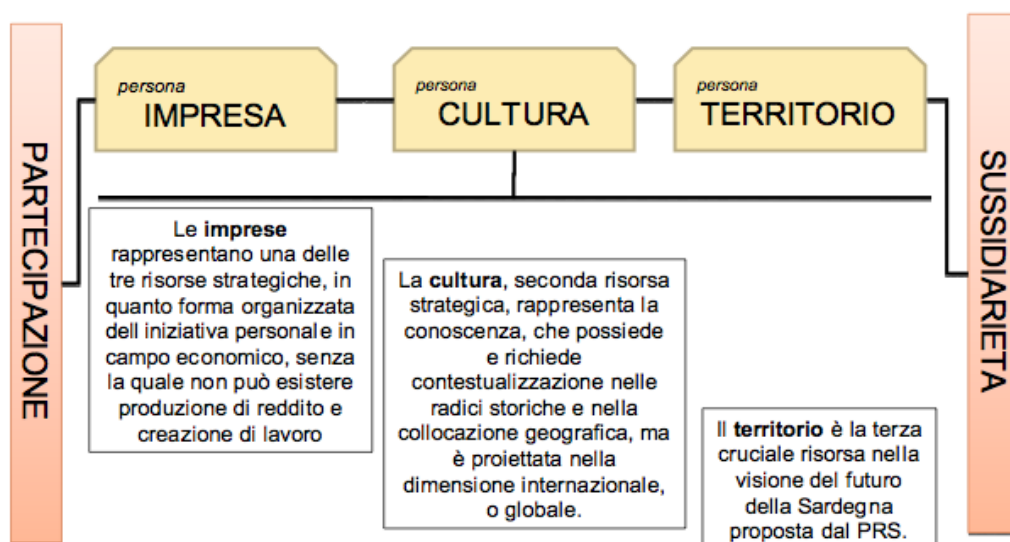
Per comprendere la direttrice di sviluppo che la Regione sta perseguendo in ambito turistico, occorre in primo luogo gettare lo sguardo su quanto accade nella visione più generale dello sviluppo locale. Il Programma Regionale di Sviluppo (PRS, 2009) è il documento cardine su cui il governo regionale intende impostare la progettualità attuale e futura. Il percorso di sviluppo della Sardegna si basa su soggetti, risorse e strategie. I soggetti, secondo il PRS, sono le *persone*. Le risorse sono solo in parte finanziarie, perché l'esperienza storica ha mostrato come la riduzione del divario fra livelli di benessere e di dotazioni che esiste fra regioni ricche e regioni svantaggiate non sia direttamente proporzionale alla quantità di trasferimenti finanziari e di aiuti ricevuti. Le risorse reali della Sardegna sono le *imprese*, la *cultura* e il *territorio*.

Le persone sono gli attori, i protagonisti che rappresentano il capitale umano di ogni processo di crescita radicato localmente; sono destinatari dei servizi della Pubblica Amministrazione, e questi ultimi devono essere congegnati e monitorati ai fini della massima semplicità e fruibilità. Le imprese sono strategiche poiché costituiscono la forma organizzata dell'iniziativa personale in campo economico. Il PRS si propone di semplificare e di snellire le pratiche autorizzative e di improntare le politiche di incentivazione alle imprese attraverso la valutazione degli effetti su fatturato, produttività e innovazione.

La cultura è strategica poiché rappresenta la conoscenza, che possiede e richiede contestualizzazione nelle radici storiche e nella collocazione geografica, ed è inoltre proiettata nella dimensione internazionale, o globale. Una risorsa con molte sfaccettature: quella identitaria, quella dell'istruzione, quella della crescita intellettuale, quella dell'innovazione e della competitività. Il territorio è la risorsa caratterizzata da rilevanti e uniche doti ambientali e da altrettanto peculiari connotazioni culturali e storiche, che sul fronte interno rappresentano un fattore identitario e su quello esterno, specie a fini turistici, un motivo di attrazione e interesse.

Il PRS ha individuato otto strategie da perseguire, ancora da declinare nei dettagli e quelle che hanno maggiore diretta connessione al turismo, sono: la tutela della ricchezza ambientale, lo sviluppo locale, la promozione del patrimonio identitario della cultura e i servizi per il benessere. Il PRS è allo stato attuale un documento da articolare e da riempire con interventi operativi, ma ha la funzione di fornire la cornice allo sviluppo regionale.

Fig. 5.1 Le risorse strategiche del PRS



Fonte: PRS, "La visione strategica del nostro futuro", 2009, p.3

Più specifico è il già citato Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile (PRSTS, 2006) che evidenzia come il turismo rappresenti un settore a elevata potenzialità di sviluppo che può fungere per la promozione e la valorizzazione integrata del territorio, facendo leva sulle peculiarità. Non tutti i modelli di sviluppo turistico sono sostenibili. Declinando il concetto dall'originaria definizione di sviluppo sostenibile del Rapporto Brundtland¹⁸, *“quando una economia è dotata di risorse naturali che rappresentano la principale attrattiva per i turisti, è sostenibile un percorso di sviluppo che permetta alla risorsa naturale di generare in futuro almeno tanto reddito quanto è capace di generarne oggi”* (PRSTS, 2006, p.17). Il Piano associa la sostenibilità ambientale attuale e di lungo periodo con la sostenibilità economica perché verso il turismo legato alle risorse naturali si dirige una quota significativa e ulteriormente in crescita della domanda, disponibile a pagare prezzi alti per i beni di alta qualità ambientale.

La strategia pubblica è orientata su due direttrici di intervento. La prima, di breve-medio periodo, intende arginare gli effetti negativi prodotti da alcune caratteristiche che limitano lo sviluppo del settore. La seconda, di lungo periodo, è finalizzata, ad esempio, alla dotazione di un impianto conoscitivo e di strumenti di valutazione che consentano all'amministrazione regionale di evitare errori nella gestione del patrimonio su cui si basa la competitività del turismo sardo, facendo propria l'indicazione chiaramente espressa nel PRSTS (2006).

Procedendo con ordine, nelle *strategie di breve-medio periodo* si colloca, ad esempio, la soppressione degli Enti Strumentali preesistenti (come l'ESIT e gli EPT) e il trasferimento delle funzioni a livello provinciale e comunale. In tal modo si è dato corpo a un processo di rinnovamento del livello gestionale amministrativo e dell'organizzazione turistica nel territorio, sulla base di nuove logiche gestionali del settore pubblico. Relativamente alla criticità già evidenziata della concentrazione spaziale e temporale dei flussi turistici, le azioni previste nel breve periodo sono volte a rimuovere le condizioni strutturali che impediscono la fruizione turistica dell'isola oltre l'estate. È chiaro in ciò il perseguimento dell'obiettivo della destagionalizzazione del turismo, espresso anche nel Piano di Marketing 2008-2009.

¹⁸ È sostenibile uno sviluppo capace di soddisfare le esigenze della popolazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri (WCED, 1987)

A tal fine, la Regione si propone il riorientamento degli incentivi alle imprese per i progetti di riqualificazione e l'adeguamento delle strutture alberghiere, e intende privilegiare nell'immediato:

- la dotazione di nuove tipologie di servizi funzionali a un processo di allungamento del periodo medio di apertura da parte delle strutture localizzate lungo la fascia costiera, che necessitano di adeguamenti strutturali e dei servizi di accoglienza;
- il flusso di parte delle risorse finanziarie verso i territori interni dell'isola, contraddistinti da una dotazione di strutture inadeguata, ai fini di una fruizione turistica di qualità e diversa dal turismo balneare;
- l'accesso da parte delle organizzazioni turistiche agli strumenti di certificazione ambientale e di qualità.

L'Assessorato del Turismo è impegnato nella direzione della promozione e dell'attuazione del marchio europeo "Ecolabel" per le strutture ricettive e verso la promozione di programmi di miglioramento della qualità ambientale¹⁹. In senso più ampio, non necessariamente legato a un marchio specifico, la Regione persegue strategie di diversificazione dei servizi turistici, specie in senso qualitativo. Un obiettivo che si prefigge è di far emergere la ricettività non classificata, spesso relativa alle seconde case, e di migliorarne la qualità con forme di incentivazione dell'intermediazione, dei consorzi e delle integrazioni orizzontali fra il settore alberghiero e le seconde case (Regione Autonoma della Sardegna, "Competitività, Coesione, Occupazione", Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2006-2008, 2005).

Come risulta da più documenti (PRSTS, 2006; Piano di Marketing, 2008; DPEF, 2005) per destagionalizzare il turismo occorre agevolare i collegamenti per attrarre nuove forme di fruizione che si praticano soprattutto nella bassa e media stagione, come le formule *week end* e i pacchetti integrati di offerta inferiori a una settimana.

¹⁹ Per una rassegna sui marchi e le certificazioni ambientali applicate al turismo si veda Cannas e Solinas, 2004

L'attrazione di vettori di trasporto *low cost* assume un rilievo importantissimo, specie per facilitare l'arrivo di turisti stranieri ed è un ambito su cui la Regione opera stipulando accordi con le principali compagnie. Coerentemente alla finalità di attrazione del turismo straniero, le organizzazioni pubbliche (specie l'Agenzia Sardegna Promozione) perseguono la strategia della *integrazione fra settori*, promuovendo il territorio in varie sue componenti. Il riferimento è specificamente alla promozione del turismo e contestualmente dei prodotti agroalimentare e di artigianato artistico di cui la Sardegna è particolarmente ricca. Non è un caso se fra i ruoli dell'Agenzia di promozione vi sia anche quello di promuovere il tessuto di produzioni di qualità, poiché l'Agenzia ha non solo ereditato le funzioni dell'ESIT, ma anche dell'ISOLA, l'Ente strumentale della Regione preposto allo sviluppo e alla promozione del settore di artigianato artistico, anch'esso soppresso. L'integrazione fra settori ha poi chiare implicazioni spaziali e su questo ambito l'organizzazione pubblica centralizzata (la Regione coi suoi Assessorati e l'Agenzia di promozione) si interfaccia con i Sistemi Turistici Locali. I STL si pongono come aggregazioni di partenariato territoriale rispetto al raggiungimento di obiettivi comuni, complementari e integrati da raggiungere secondo specifiche affinità, differenti risorse naturali, culturali, economiche e sociali.

“In un’ottica di ampliamento e consolidamento dell’offerta turistica regionale, conformemente ai principi della sostenibilità, i STL si pongono quali soggetti di promozione settoriale integrata dei territori, con una partecipazione attiva e concertata da parte di tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti, che fanno parte della “filiera” che conduce alla creazione del prodotto turistico” (DPEF, 2005, p.86).

L'integrazione settoriale è perseguita anche nel quadro del Piano Operativo Regionale (POR) Sardegna, al cui interno la Misura 4.5 è stata ridefinita verso gli obiettivi di mobilità interna, in un’ottica di sostegno alla promozione e all’azione congiunta degli operatori di settore. La misura propone interventi diretti alla costituzione, promozione e commercializzazione di pacchetti integrati di offerta turistica che coinvolgano più soggetti economici in un’ottica di filiera produttiva.

Relativamente alle *strategie di lungo periodo*, come già anticipato, il Piano

Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile (2006) è finalizzato alla soluzione operativa di tali problemi, attraverso la realizzazione e l'individuazione, anche a regime, di una serie di dispositivi di valutazione che supportino il decisore pubblico nelle scelte di governo. Così come il Piano Paesaggistico Regionale (PPR)²⁰ il PRSTS è uno strumento teorico e operativo imprescindibile per la tutela e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale dell'isola, per lo sviluppo sostenibile del territorio e la relativa coesione.

Il PRSTS prevede l'implementazione di metodologie, obiettivi, procedure e organismi per:

- costruire una base informativa integrata con la contabilità turistica in senso stretto (domanda e offerta) attraverso una struttura dedicata alla raccolta, elaborazione e analisi dei dati sul mercato turistico;
- determinare i criteri per la realizzazione di un sistema di contabilità ambientale e per l'implementazione di strumenti di valutazione della capacità di carico, in rapporto alla valutazione di costi e benefici derivanti da interventi turistici sulle risorse naturali;
- valutare l'impatto economico e ambientale delle varie forme di turismo;
- definire obiettivi quantitativi (in termini di incidenza sul PIL e sull'occupazione) della politica di sviluppo turistico sostenibile;
- determinare il posizionamento competitivo del prodotto e dell'offerta turistica sarda nel mercato globale e individuare i segmenti di domanda più sensibili.

Pur essendo stati in qualche modo già richiamati, si ritiene utile evidenziare gli obiettivi del Piano di Marketing Turistico 2008-2009, l'ultimo disponibile, che sono essenzialmente quattro: destagionalizzare l'offerta, con una particolare attenzione al

20 Il Piano Paesaggistico, a carattere descrittivo, propositivo e prescrittivo, interiorizza il paesaggio, cui attribuisce il più alto livello di sintesi, di testimonianza, di espressione dei valori identitari, naturali e culturali. Il Piano delinea l'ambito e gli ambiti di tutela e protezione speciale, vincola sui valori assoluti, indica le decisioni e le regole, il relativo quadro di controllo, tenuto anche conto della valorizzazione della risorsa natura e della risorsa cultura in rapporto alle necessità e agli obiettivi di sviluppo

periodo primaverile; consolidare la nuova posizione sui bacini internazionali (in particolare quelli britannico, tedesco, franco-belga e spagnolo) incrementando la quota di mercato sul movimento turistico nel Mediterraneo; rafforzare la posizione sul mercato nazionale; stabilire un'identità più ricca e variegata delle connotazioni legate al turismo in Sardegna.

Il tema dell'identità ricorre in più documenti e strategie, e nel caso del Piano di Marketing Turistico questo aspetto è più volte rimarcato poiché per attuare la destagionalizzazione è importante costruire forme di attrazione turistica basate su prodotti che siano in grado di agire con forti richiami. Nel caso della Sardegna, il suo patrimonio storico archeologico con valenze uniche al mondo, unito al patrimonio delle tradizioni culturali e gastronomiche anch'esse peculiari, può costituire una solida base attrattiva, anche se il prodotto turistico non coincide col territorio:

“il territorio e le sue opportunità sono risorse, sono il valore aggiunto, da una parte fondamentale per la realizzazione di certi prodotti, dall'altra elemento vincente verso la concorrenza. Ma il territorio non viene venduto. Non si commercializza il luogo ma cosa si può fare su esso” (Billi, 2006, p.116).

La sfida che le organizzazioni pubbliche (Assessorato al Turismo, Agenzia regionale governativa Sardegna Promozione, Sistemi Turistici Locali, Province, Comuni) hanno in corso è piuttosto ambiziosa. Sul versante della domanda, la promozione è di tipo pubblicitario da un lato e di accordi e attrazioni di vettori aerei dall'altro. Sul versante dell'offerta, sembra in atto la sfida ancora maggiore, quella di proporre un prodotto nuovo, - molto più complesso del prodotto balneare che per certi versi, può giovare di una rendita di posizione - fondato su un intreccio di servizi materiali e immateriali legati al territorio. Il capitolo sesto ritornerà sul tema, con la voce dei testimoni intervistati.

5.5 L'arena degli attori

Le organizzazioni pubbliche che si occupano di turismo in Sardegna sono essenzialmente l'Assessorato al Turismo, l'Agenzia regionale governativa Sardegna Promozione, i neonati Sistemi Turistici Locali, le otto Province e i Comuni.

Chiaramente i ruoli e il peso sono diversi, e in questo frangente ci si occuperà dei primi tre organismi citati. L'Assessorato al Turismo comprende varie mansioni, come la promozione per lo sviluppo turistico, le pratiche autorizzative relative alle strutture, la programmazione delle infrastrutture di interesse turistico, la promozione e lo sviluppo delle attività artigiane e del commercio. Si occupa inoltre della partecipazione a fiere e mercati e di incentivazioni creditizie, ma è la nuova organizzazione pubblica, l'Agenzia Sardegna Promozione, che catalizza molte importanti funzioni.

Infatti, con l'istituzione dell'Agenzia Regionale Governativa Sardegna Promozione (LR n.4/2006) quale struttura tecnico operativa della Regione Sardegna, molte funzioni che prima facevano capo all'Assessorato e all'ESIT, sono state assunte dal nuovo organismo. L'Agenzia è regolata da un apposito statuto in cui sono disciplinate l'organizzazione della struttura operativa e il funzionamento degli organi. In sintesi, ha l'obiettivo di favorire i flussi turistici verso la Sardegna, di incrementare la quota di esportazione dei prodotti e dei servizi regionali e di attrarre nuovi investitori dall'esterno. A tal fine, l'Agenzia Sardegna Promozione:

- coordina e gestisce in forma unitaria le attività di promozione economica e produttiva dell'Amministrazione regionale, favorendone l'integrazione con analoghe iniziative di altri soggetti pubblici o privati;
- promuove l'immagine unitaria della Sardegna;
- sostiene la capacità di esportazione e di penetrazione dei prodotti sardi nei mercati esterni per i settori del turismo, dell'agroalimentare, dell'artigianato tipico e artistico;
- fornisce servizi nei processi di internazionalizzazione e coordina programmi di marketing territoriale;
- promuove la localizzazione e lo sviluppo nella Regione di imprese provenienti dall'esterno e dai comparti più innovativi;
- ricerca le opportune intese con altre Agenzia regionali, con le Agenzie

nazionali e con i principali attori operanti nei settori di sua competenza, allo scopo di coordinare le attività di promozione economica.

L'Agenzia ha dunque una serie di funzioni che si rivelano strategiche per lo sviluppo e la promozione turistica, specie poi in tema di destagionalizzazione della domanda, dove diviene cruciale il ruolo dell'integrazione fra diverse componenti del territorio locale. Se a livello regionale tale ruolo di connettore dell'offerta spetta all'Agenzia, a livello locale è fondamentale il compito assegnato ai Sistemi Turistici Locali.

Gli STL sono composti dai Comuni del territorio, le imprese turistico ricettive, le Camere di commercio, le amministrazioni provinciali, le imprese turistiche pubbliche o private e loro associazioni rappresentative, gli enti, le organizzazioni, i consorzi turistici e le Comunità Montane. È proprio negli STL che compaiono le organizzazioni private come soggetti strategici che aggregano più operatori imprenditoriali, sottoforma di consorzi o di associazioni di categoria, mentre a livello regionale queste non appaiono altrettanto presenti. Accade piuttosto che in occasioni di manifestazioni internazionali o di riunioni con *partners* governativi promossi da organismi pubblici regionali, siano chiamati in rappresentanza del mondo imprenditoriale turistico sardo singoli gruppi che occupano un ruolo significativo. È il caso, ad esempio, del Gruppo Delphina che riunisce alcuni alberghi a cinque stelle della Gallura, o del Forte Village, rinomato *resort* di lusso nella costa Cagliaritano. Dunque, in Sardegna vi sono diverse organizzazioni di rappresentanza del mondo imprenditoriale che fanno spesso capo a sedi nazionali, oppure altre che sono a carattere regionale, ma ognuna di esse tende a rappresentare singoli interessi. Manca un organismo, al pari dello Scottish Tourism Forum, capace di costituire un punto di riferimento per tutti gli operatori privati del turismo a livello regionale.

Ritornando agli STL, il meccanismo istitutivo è consistito nel presentare, ad opera di un gruppo di soggetti proponenti, la domanda all'Assessorato al Turismo contenente il programma di attività, il piano finanziario e l'elenco dei soggetti promotori e aderenti. Come già evidenziato, scopo fondamentale degli STL è la valorizzazione a fini turistici delle risorse locali, mediante l'elaborazione di programmi di sviluppo che specifichino obiettivi, strumenti, risorse finanziarie, umane e strumentali, ruolo e responsabilità di ogni soggetto coinvolto (Dall'Ara, 2006).

Sintesi dei tratti salienti di alcuni Sistemi Turistici Locali in Sardegna

STL Sardegna Nord Ovest

Composizione

Provincia di Sassari, Camera di Commercio di Sassari, 64 Comuni della provincia di Sassari, Parco Nazionale dell'Asinara; 11 associazioni di categoria, 4 consorzi, So.Ge.A.Al (Società di gestione dell'aeroporto di Alghero)

Progetti/Azioni

Definizione del prodotto-area

Definizione dei mercati-obiettivo

Definizione delle regole per gli strumenti attuativi (regolamenti, carta della qualità, disciplinari)

Definizione dell'immagine coordinata che identifichi l'offerta territoriale

Definizione dei supporti informatici (sito, portale, data base, Osservatorio sul turismo)

Realizzazione promozione e commercializzazione del prodotto

Realizzazione e gestione rete territoriale per l'informazione e accoglienza turistica

Fonte: <http://www.stlsardegnaordovest.it>

STL Nuoro

Composizione

Provincia di Nuoro, Camera di Commercio, Comunità Montane, Comuni

Progetti/Azioni

Creazione di un'offerta territoriale fortemente caratterizzata sull'identità del territorio (ossia sull'ancestralità delle tradizioni, sapori, natura e arte)

Riposizionamento dell'offerta turistica e dell'immagine sui mercati mediante il miglioramento del livello qualitativo

Destagionalizzazione del turismo, promuovendo anche le zone interne

Sviluppo coordinato di un'immagine turistica sotto un unico marchio e realizzazione di un piano di promozione-commercializzazione

Fonte: <http://www.stlnuoro.it/>

STL Sulcis Iglesiente

Composizione

Provincia di Carbonia Iglesias, Comuni, Parco Geominerario della Sardegna, Gal Sulcis Iglesiente, Api Sarda, Coldiretti Federazione Provinciale, Consorzio Turistico Carloforte, Casartigiani, Confindustria, CNA, Confartigianato, Consorzio per lo Sviluppo Turistico Carloforte, Consorzio Turistico "L'altra Sardegna", Consorzio Turistico "Isola di Sant'Antioco"

Progetti/Azioni

Posizionare ed aumentare la conoscenza del STL tra i mercati/segmenti obiettivo

Aumentare il coordinamento organizzativo tra il centro del STL e la periferia

Promuovere l'integrazione attraverso la creazione di nuovi prodotti

Potenziare il sistema di informazione turistica sul territorio

Potenziare il sistema di vendita/commercializzazione dei prodotti turistici

Aumentare la specializzazione/differenziazione dell'offerta attraverso marchi e reti dedicate

Aumentare la penetrazione sul mercato italiano e sui mercati esteri

Aumentare la spesa media dell'ospite

Migliorare la professionalità, la competenza degli operatori e la cultura dell'accoglienza

Estendere la stagione estiva

Ampliare l'offerta ricettiva e complementare di qualità

Migliorare il sistema infrastrutturale, con particolare riguardo all'accessibilità

Fonte: <http://www.sulcisiglesiente.eu/>

STL Cagliari

Composizione

Comuni, Comunità Montane, Camera di Commercio di Cagliari, Autorità Portuale di Cagliari, API Sarda, CNA, ASCOM, Confesercenti, Confartigianato, Lega delle Cooperative, AGCI Provinciale, Fiavet Sardegna U.S.A.V., F.A.I.T.A. Sardegna, Consorzio Turistico Sardegna Costa Sud, Consorzio Turistico Costa Rei, Consorzio Turistico Villasimius, Consorzio Turistico Cagliari e la provincia intorno, Consorzio Turistico Dei Laghi, Consorzio Turistico Convention Bureau, Consorzio Turistico Sardegna Charter Pool, Consorzio Turistico Montagna Sarda, Consorzio Turistico Agenzia Turistica Costiera Sulcitana

Progetti/Azioni

Non disponibili on line

Fonte: <http://www.primaidea.com/ProStl/Karalis.pdf>

5.6 Sommario

La Sardegna è la seconda grande isola del Mediterraneo, scarsamente popolata, e dotata di una importante estensione costiera su cui si è sviluppato un turismo prettamente balneare. Si tratta di un'isola che ha fatto da richiamo turistico per le sue straordinarie spiagge e fondali, specie su investitori internazionali che circa cinquant'anni fa hanno acquistato terreni in aree costiere e hanno edificato alberghi e villaggi turistici di grandi dimensioni, rivolti ad alte fasce di reddito. Parallelamente al mercato del lusso, sono poi sorte altre strutture ricettive e si è avuta la proliferazione di seconde case che hanno occupato vaste porzioni del territorio costiero, in un momento storico (dagli anni Sessanta agli Ottanta) nel quale le amministrazioni pubbliche non avevano ancora maturato politiche di tutela del capitale naturale più ambito, le coste, e stentavano a emanare provvedimenti di natura regolativa.

Il tessuto così esteso di seconde case e di villaggi fantasma, perché abitati solo durante la stagione balneare, costituisce un forte elemento di criticità del modello turistico sardo e un ostacolo a politiche di riqualificazione del turismo in un'ottica di ampliamento dei flussi nei mesi di spalla. La destagionalizzazione implica infatti l'emersione del *territorio*, inteso come un intreccio di varie componenti fisiche e immateriali, di luoghi abitati e vivi, capaci di offrire potenziali prodotti turistici.

Le aree interne sono rimaste a lungo escluse dallo sviluppo turistico, ma in tempi più recenti sono proprio queste a costituire oggetto di attrattiva per la destagionalizzazione dei flussi, con particolare riguardo alla componente straniera. È proprio la domanda straniera, che costituisce circa un terzo dei turisti, che si presta a incrementare le quote di turismo nei mesi di spalla, sia per la propensione al viaggio in mesi meno affollati, sia per la propensione alla spesa (più alta del turista italiano) sia, ancora, per la mobilità sul territorio (il turista straniero appare meno stanziale, più propenso a conoscere i territori).

L'offerta del "territorio" si pone come un obiettivo complesso che richiede politiche integrate e coordinate fra vari attori locali: le organizzazioni pubbliche, gli operatori dei servizi turistici, le organizzazioni di gestione del patrimonio culturale, i

produttori di beni agroalimentari e artigianali, gli intermediari turistici. In tale direzione si muove la neonata Agenzia regionale Sardegna Promozione e i nuovi soggetti territoriali, i Sistemi Turistici Locali, ai quali spetta il ruolo di organizzare e promuovere l'offerta territoriale per trasformarla in prodotto turistico. Si tratta di uno scenario ancora in evoluzione che richiederà tempi di assestamento, ma se le linee strategiche dei soggetti pubblici appaiono orientate verso una chiara direzione, occorre indagare sui primi effetti e sulle eventuali problematiche che scaturiscono dal nuovo progetto territoriale.

Capitolo 6 Risultati della ricerca

Nota introduttiva all'analisi

Nel presentare i risultati della ricerca sul campo attuata nei due casi di studio attraverso il metodo delle interviste, si utilizzano come filo conduttore gli interrogativi dello studio (RQ) i quali, come già riportato in più parti, sono articolati in tre punti principali:

- RQ 1: descrizione e analisi delle politiche pubbliche nei due casi di studio indagati, così come la lettura dei cambiamenti intervenuti secondo il punto di vista degli attori locali;
- RQ 2: valutazione delle politiche e delle strategie pubbliche e identificazione dei fattori di forza e di debolezza di tali strumenti;
- RQ 3: attività da potenziare o da cambiare per il domani, ed esplorazione circa nuove vie delle politiche, nuovi scenari per il futuro.

Come già esposto nel capitolo 3, ognuno dei tre ambiti è stato indagato attraverso l'intervista. Inoltre, sebbene già ampiamente riportato, si ritiene utile ricordare che la ricerca si è avvalsa di fonti secondarie come i dati statistici, i rapporti di settore e i documenti attinenti le politiche per costruire l'analisi nei casi di studio, fonti che sono state oggetto di trattazione dei capitoli 4 e 5. Pertanto, nell'articolare i risultati si segue la stessa tripartizione per entrambi i casi di studio e si utilizzano delle tavole sinottiche create *ad hoc*, una per ogni *research question*, che riportano la sintesi dei concetti principali esposti dai testimoni intervistati. Nell'analisi si dà più enfasi alle interviste²¹ e alla voce dei testimoni intervistati, citando in forma letterale le loro parole, ma si tiene conto del bagaglio conoscitivo maturato nel percorso della ricerca. L'ultima parte si occupa della comparazione dei casi di studio.

21 Negli schemi di sintesi sono riportate 9 interviste anziché 10, perché in entrambi i casi di studio una intervista è risultata incompleta rispetto a tutte le voci trattate

6.1 Politiche e strategie in Scozia: attori, strategie, cambiamenti

Le politiche e le strategie pubbliche attuate in Scozia hanno attraversato diverse vicende storiche. Il principale spartiacque è coinciso con la *devolution*, cioè col processo di autonomia federativa che si è avuto all'interno delle principali nazioni del Regno Unito. Dal 1999 la Scozia ha il suo Parlamento e Governo, così come ha una vasta autonomia legislativa che si esplica anche in ambito turistico. Tra gli effetti della *devolution* vi è stata la riorganizzazione sostanziale delle agenzie pubbliche operanti nel turismo - processo che ha in realtà altri esempi nel passato - e il cambiamento delle strategie di sviluppo turistico. In tema di organismi pubblici, sul lato della domanda il principale cambiamento ha riguardato lo Scottish Tourism Board, divenuto VisitScotland, agenzia con funzioni prettamente di marketing che non solo ha ereditato parte delle attività del precedente organismo, ma ha anche rafforzato la sua struttura in termini di personale e di *budget*. È divenuto il vero e proprio braccio operativo del Governo scozzese in ambito di promozione del turismo e ha creato al suo interno una unità specifica, EventScotland, che si occupa di promuovere eventi di tipo culturale, artistico e sportivo. Gli eventi ormai coprono tutte le stagioni dell'anno e hanno modificato la stagionalità turistica, soprattutto delle città:

“Seasonality for tourism has changed enormously, when I came here 10 years ago it would seem that the 12 weeks of the summer in Scotland, from April to September, was the season”.

Un'altra importante trasformazione ha riguardato le due agenzie nazionali di sviluppo economico e sociale, Scottish Enterprise e Highlands Islands Enterprise. Su indicazione del Governo guidato dallo Scottish National Party (SNP) queste sono state ricalibrate e le loro attività sono state ridisegnate sulla base della “nuova” missione istituzionale: la crescita economica. In sostanza, le due agenzie avevano storicamente l'obiettivo dello sviluppo economico, sociale - e nel caso di HIE anche culturale – dei territori scozzesi, obiettivo che implicava determinati modi di lavorare e di rapportarsi con gli operatori locali. Ad esempio, per HIE che dalla sua istituzione opera in aree rurali e periferiche, caratterizzate da spopolamento e carenza di imprenditorialità, era strategica la funzione di raccordo, di stimolo e di sostegno al

tessuto dei piccoli imprenditori che in ambito turistico subivano e ancora oggi subiscono molto di più gli effetti della stagionalità, rispetto agli operatori turistici delle città. Il passaggio all'obiettivo della crescita economica ha invece spostato l'asse verso i soggetti privati che generano, o che possono potenzialmente generare, consistenti giri di affari e produrre significative ricadute occupazionali sul territorio.

“So we have gone from an organisation of 500 or so people to 300, and before our policy was to deal with all of tourism, and how all of tourism was performing. So we would deal with lots of B&B operators, small businesses, micro businesses and now we are not longer dealing with them one-to-one, we no longer deal with businesses of that size. So now we're actually dealing with say 100 or so tourism businesses across the whole region, businesses that have got the potential to grow in revenue, so they have aspirations, not just to become bigger businesses, but actually grow in profitability, and we will concentrate on dealing with these”.

“The role of SE and HIE has been changed, and is now more focused on economic growth. The role of the local authorities, the councils, has changed, and they are now starting to think more about economic growth. So there's been a huge change in these organisations”.

Il profondo cambiamento di assetto e di obiettivi delle due agenzie deriva dalla strategia turistica governativa, il Tourism Framework For Change (TFFC) ma soprattutto dalla sua recente reinterpretazione avvenuta attraverso la consultazione delle agenzie governative e dell'organismo di rappresentanza del mondo imprenditoriale (Scottish Tourism Forum). A seguito della rivisitazione del TFFC, i numerosi obiettivi da raggiungere per ottenere la finalità ultima – il raddoppio del fatturato turistico complessivo nell'arco di 10 anni - sono stati ridotti e focalizzati su tre aree strategiche: attrazione degli investimenti (*leadership*); esperienza di visita (concentrazione sui bisogni e sulle aspettative dei turisti); sviluppo e vendita del prodotto (qualità, rafforzamento delle competenze degli operatori, etc.) facendo leva sul *destination approach*, ovvero collegando gli elementi del prodotto all'area geografica o all'area di pertinenza delle DMOs con le *best practices* internazionali:

“These are the three key areas of focus for us in tourism: stronger leadership, stronger and more attractive destinations and productivity are key in leadership as well, and internationalization is really taking what we've got out with our organisation and actually trading internationally”.

“We have a destination development strategy, so, what I mean is that we will work with the main tourism destinations and take them to grow and we have an approach, that is an holistic approach that involves support on product development, quality on infrastructures, on facility development”.

Un altro tassello fondamentale di cui tenere conto nel quadro degli attori e delle politiche pubbliche riguarda i rapporti fra governo ed enti locali. Un recente provvedimento denominato Single Outcome Agreement (SOA) rivoluziona i rapporti fra il governo centrale e gli enti locali secondo la logica di reciproca mutualità e partenariato. Inoltre richiama in primo piano i soggetti privati e il volontariato a prendere parte al lavoro degli organismi pubblici per migliorare la qualità della vita e dei servizi dei cittadini. Il concordato consiste nella negoziazione degli impegni reciproci, di finanziamento e di controllo gestionale da parte del governo e di pianificazione della spesa dell'ente locale, secondo una procedura *standard* che identifica e misura i bisogni su base territoriale. Ogni ente locale (Local Council) predispone un rapporto annuale di spesa nel quale identifica le priorità del proprio intervento complessivo e i risultati raggiunti. La finalità principale del SOA è, in linea alla politica governativa, il raggiungimento della crescita economica:

“Single Outcome Agreement is something that is supposed to bring together all of the public agencies into one agenda, around economic growth”.

Alcuni attori intervistati ritengono che gli effetti degli SOAs ricadranno sulle stesse politiche turistiche, ipotizzando una maggiore autodeterminazione locale in tema di obiettivi e strumenti, attraverso il partenariato fra enti pubblici e soggetti privati. La formula di partenariato locale che è già attiva da alcuni anni in ambito turistico è meglio espressa attraverso le DMOs (Destination Management o Marketing Organisations) che sembrano dare applicazione concreta all'approccio *bottom up* e ottenere risultati importanti tanto più quanto riescono ad aggregare operatori privati

al loro interno. L'emersione delle DMOs è anche in relazione ai recenti cambiamenti all'interno del TFFC:

“(...) we are very keen to try and use the private sector, the DMO, to link with government, because government, VS, SE, don't connect these businesses, the smaller businesses and I have the very strong belief that you have a private network, locally, and if that private network works with the national government and the agencies, that could be a better connection”.

“I think there is a recognition that policy needs to be built bottom up. There has been a change: before it was all 'do it this way, do it that way'. And I hope we've been talking about bottom up”.

When you say "before" you're speaking about..?

“Up until 2-3 years ago. I think the Framework was the last example of top down, and they now appreciate and understand it's got to be bottom up, so I think there is an understanding there. There is still some resistance to change in some of the organisations, but that is changing quite clearly, so that's a good sign. It's a long journey. That is significant change”.

Le strategie pubbliche per la stagionalità turistica sono state una sorta di imperativo categorico soprattutto del passato e sono state attuate principalmente attraverso la politica di prodotto degli eventi. Questa politica funziona grazie al lavoro di promozione condotto da VisitScotland che agisce attraverso diversi canali, fra i quali il proprio sito web, molto curato e continuamente aggiornato. Più in generale, gli intervistati esprimono un chiaro apprezzamento rispetto a tutte le iniziative nelle quali i soggetti pubblici si adoperano per richiamare i turisti: il festival d'inverno a Edimburgo, l'evento incentrato sulla foresta - “The Enchant Forest” - a Perth, le campagne di promozione “Autumn Gold” e “Winter White” che mirano ad attrarre i visitatori durante tutte le stagioni dell'anno, in più aree della Scozia. In questo ambito, le politiche pubbliche appaiono un vero e proprio elemento differenziale grazie al quale si sono avuti cambiamenti sostanziali:

“So, certainly targeted campaigns at national level to help reduce that seasonality have really worked and Autumn Gold, I think that has been very

successful, and certainly White Winter has as well. It has provided a change of perspective where there was an opinion that Scotland closed in September and you had to go back in April. It is not like that at all”.

Tra queste politiche occupano un ruolo importante anche i grandi eventi come la prossima edizione dei giochi olimpici del Commonwealth che avrà luogo proprio in Scozia nel 2014 e per questo avvenimento le grandi città di stanno preparando ad accogliere i visitatori. Le strategie turistiche ripropongono ancora oggi un aspetto che non sembra di difficile soluzione ma che anzi, appare destinato a incrementare il divario fra le città e le aree rurali. La polarizzazione spaziale continua a caratterizzare tanto la stagionalità quanto più in generale il turismo. Le città sono infatti le destinatarie dei maggiori benefici del turismo, quelle che riescono ad attrarre vari tipi di visitatori durante tutte le stagioni dell'anno e, cosa altrettanto importante, attraggono gli investitori turistici. Inevitabilmente, sul tema urbanità/ruralità le visioni degli intervistati sono spaccate in due, a seconda del luogo nel quale essi vivono e operano. Per gli attori locali cittadini, è naturale che le città attraggano sempre più turisti e investitori e costoro invocano una maggiore concentrazione delle risorse proprio nelle città affinché mantengano la loro posizione di mercato rispetto ai *competitors*:

“The festivals and events we are concentrating hard on developing because Edinburgh has always been seen as the festival city so we want to keep it up there. But there are other cities that are copying and making, you know, Manchester, Barcelona, all of these places are coming in quickly behind, so we need to make sure that the festival city remains as high as it possibly can”.

“There are some areas of Scotland where tourism is a very very important part of the economy, so that the money is very very important. And there are other rural areas that don't get as many visitors. The money is important, but they don't get as many visitors. So they don't attract the same quality of people to work in, they don't get as many visitors for their retail and their restaurants and their attractions, so they can't afford to employ the best people. The seasonality you were talking about earlier is more significant the farther away from Edinburgh or Glasgow you go, so you go up to some of the Highlands, or

some of the islands, in the rural parts of the North-East, and there tourism is almost like a hobby working in tourism is almost an hobby”.

Il secondo contributo citato amplia il tema delle differenze della stagionalità fra città e campagna e mette in luce altri aspetti che riguardano tanto le politiche di prodotto, oltre agli eventi, quanto le caratteristiche dell'offerta scozzese: la qualità delle risorse umane, la qualità del prodotto, il modo di lavorare, il tessuto delle imprese connesse al turismo come quelle commerciali. C'è poi un altro aspetto strategico in tema di stagionalità che ricorre nelle interviste, sempre a proposito delle differenti forme di turismo fra città/campagna, e che rappresenta una delle maggiori strozzature: l'apertura delle strutture. Nelle città le strutture ricettive e quelle relative all'intrattenimento di vario tipo sono aperte regolarmente e fanno da punto di riferimento per la fruizione turistica e per gli abitanti. Nelle aree rurali, i servizi ricettivi e le attrazioni hanno invece un altro andamento che dipende dalla maggiore stagionalità della domanda:

“We've got a massive rural area, transport challenges, we've got high petrol prices that stop visitors coming here, we've got employment problems, because the young people want to go away, which is completely different to Edinburgh (...). What reduces the impact is that many businesses do not open all year round (...) but there needs to be some level of support at a local level to help businesses stay open. If we are going to make Scotland all year around, there needs to be some form of support, whether it's an incentive that comes through rates or business tax, to stay open all year round. (...) Round here many businesses close in November and February, because it quietens down, and I just wish that there was a connection between some form of tax relief or incentive to help businesses develop.

L'approccio alla stagionalità è dunque visto sotto un'altra luce da chi vive nelle zone rurali e si adopera per superare le difficoltà che non sono solo di un “settore”, ma di una intera economia locale poiché il turismo, in alcune aree rurali, assorbe gran parte dell'occupazione. Le visioni sono contrapposte, così come le soluzioni: da un lato, coloro che operano in città auspicano che la spesa pubblica - già sottoposta a un serio processo di razionalizzazione ma anche di “contingentamento”, visto l'assottigliarsi

delle risorse disponibili – sia dirottata verso il luoghi nei quali la resa è maggiore. Dall'altro, coloro che vivono e lavorano in campagna, specie in zone ad alta vocazione turistica, auspicano che la spesa sia utilizzata per rinforzare le aree deboli ma con alto potenziale turistico, affinché si introducano meccanismi virtuosi per frenare l'esodo migratorio, per incrementare le attrazioni e servizi sul territorio che non servono solo al turista, ma alla stessa popolazione locale, per mantenere il paesaggio che poi fa da attrattiva allo stesso turismo. Il tema della polarizzazione spaziale resta ancora aperto e di difficile soluzione ma attraverso la voce degli attori locali delle aree rurali si pone la questione piuttosto importante della *differenziazione* delle politiche contro il processo di *standardizzazione*: ciò che funziona per le città, non è detto abbia la stessa efficacia per le aree rurali; i problemi del turismo non sono tutti uguali e a seconda dei territori occorrerebbero risposte diverse piuttosto che soluzioni uniformi.

Oltre ai contenuti delle politiche, nell'analizzare le strategie va poi considerato il *modo* con cui queste sono variate nel tempo, va cioè approfondito l'agire dei soggetti pubblici. In proposito emerge un elemento di rilievo: se nel passato le strategie venivano utilizzate per spalmare i benefici sul territorio su base localistica, in tempi recenti queste sono diventate *politiche di sistema* in grado di costruire la marca Scozia e renderla riconoscibile all'esterno, grazie al fatto che si è avuta la concentrazione della spesa di promozione su un organismo principale, VisitScotland:

“I think that there has been a benefit being seen in terms of one brand. People know what Scotland is, everything fits with that brand and it helps drive the seasonality and other elements around”.

“In the past there was a lot of activities, but maybe in the wrong direction”.

For example?

“In the past in Scotland there was "Area Tourism Boards" so that you had to try and keep them all happy, so you had to do some stuff in Perthshire, you had to do some stuff in the Scottish Borders, you had to do some stuff in Aberdeen, you had to do some stuff in the Highlands, to keep them happy. The logic was to spread the benefits”.

Il cambiamento ha avuto un duplice risvolto: il primo è stato di natura organizzativa, con l'accentramento delle attività promozionali su un unico soggetto centralizzato e slegato dalla dimensione localistica. Conseguentemente, il modo di procedere è stato incentrato sulla promozione della nazione come marca unica, riconoscibile, sebbene articolata al suo interno da più elementi attrattivi (le attrazioni delle città, il paesaggio delle Highlands, l'*heritage*, il *whisky*, l'orgoglio fiero della “scozzesità” esibita nei costumi tradizionali, etc.). Accanto alla marca Scozia le organizzazioni su base locale come i Local Councils e le DMOs, promuovono i loro prodotti specifici che, ad esempio, possono consistere in offerte per il segmento della convegnistica, degli affari o di segmenti di interesse speciale. L'elemento interessante da rilevare è nella combinazione dialettica sull'uso della marca nazionale e del prodotto locale che sembra funzionare, come evidenzia un testimone intervistato riferendosi ai promotori turistici di Glasgow:

“What they have done is they work with the national brand, they know when to use that straight, but equally they know from their point of view when to use their brand to then attract conferences or events or whatever and they are very successful, around there. And that is a model, and working in partnership with the main brand actually seems to work”.

Un altro passaggio chiave evidenziato dagli attori intervistati relativamente al *modo* di condurre le politiche e ai cambiamenti subentrati in tempi recenti attraverso queste, è l'approccio collaborativo fra attori pubblici e organismi privati. La strategia espressa nel TFFC, poi ricalibrata col contributo dell'organismo di rappresentanza dell'industria turistica, è orientata a rafforzare lo spirito collaborativo fra gli attori pubblici e privati e l'esperienza concreta sembra andare in questa direzione. Tuttavia, la pratica collaborativa convive con casi di competizione e di sovrapposizione di ruoli (ad esempio, tra DMO di Edimburgo e ETAG, Edinburgh Tourism Association Group) di cui si è già parlato nel capitolo 4, ma sembra un tratto “fisiologico” di difficile estirpazione. Che possano esistere soggetti unici a livello locale, al pari di VisitScotland, appare piuttosto improbabile. Le organizzazioni poi, come alcuni intervistati fanno notare, sono fatti di persone e sebbene sia auspicabile che “le persone giuste occupino il posto giusto e facciano le cose giuste”, la realtà è molto più complessa e diversa dai *desiderata* o dalla logica razionale.

Gli intervistati segnalano altri significativi cambiamenti delle politiche pubbliche relativi alle modalità con cui queste vengono applicate e al contenuto degli interventi effettuati. Se nel passato gli enti pubblici offrivano finanziamenti per le strutture dei servizi, ad esempio per la ricettività, ovvero per l'ampliamento di camere, per la differenziazione del prodotto della singola impresa, oggi i finanziamenti sono per opere collettive. Le agenzie pubbliche finanziano la realizzazione di centri congressi che possono essere utilizzati da più operatori e fare riferimento alla collettività, piuttosto che finanziare la sala congressi per una sola struttura ricettiva. Un altro aspetto del finanziamento pubblico è che se nel passato prevalevano i finanziamenti in “hardware”, cioè in capitale, come ad esempio per le strutture murarie, oggi questi sono più per il “software” dell'impresa, per il suo funzionamento, per i suoi processi. Detto in altri termini, gli incentivi sono rivolti a rinforzare la parte *leggera* e più intangibile dell'impresa, ma decisiva per la competizione, come la conoscenza del mercato e il marketing, la vendita attraverso il *webmarketing* e l'*e-commerce*, l'efficienza dei processi gestionali, l'area della formazione per la fornitura di servizi di qualità, la ricerca di nuove idee, etc:

“In the past we use to give what we call grants to business to 'hardware' activities. The entrepreneurs wanted to update, to put a private bathroom, put an extension for a leisure centre, for a conference centre, then you get a good chance of getting some financial assistance, but we would try to put some benefit, so we move to what we call 'software' incentives. Market and market trends, skills, new projects. it's a very practical tourism resources. It's not a lot of money, it's not supposed to be for capital investment, it's supposed to be for developing ideas”

Sulla parte relativa ai cambiamenti intervenuti nelle politiche pubbliche per la stagionalità turistica, o più in generale per il turismo, gli intervistati segnalano altri due aspetti che reputano importanti: i trasporti e la sostenibilità. Il potenziamento dei trasporti aerei, specie attraverso i voli *low cost*, è determinante per l'attrazione della domanda europea, specie per l'aumento dei *competitors*. Il potenziamento è poi visibile con la recente apertura del secondo aeroporto a Glasgow-Prestwick, nella crescita delle rotte aeree negli aeroporti principali di Edimburgo e Glasgow e nel potenziamento dei collegamenti interni con le città minori e le isole. Inoltre sono stati

potenziati i trasporti ferroviari e di collegamento fra le città, e questo aspetto sembra arrecare effetti positivi, specie per le aree rurali.

“Air transports was a Route development fund which was a government sponsored initiative where money was provided for airlines to open up specific routes between the Scottish airports and shall I say non-traditional routes (...). In terms of local transport, there is for the ferries that go to the islands, the route pricing equivalency. (...) The Central Scotland, Edinburgh and Glasgow is the most popular visited area and then after that is places like Inverness. So, it's city based. Although the perception of visitors to Scotland is that it is rural”.

La sostenibilità enunciata nel TFFC appariva alla stregua di una parola vuota, o comunque slegata dalle azioni della strategia. Invece, negli ultimi anni la sostenibilità sembra prendere corpo nelle politiche con la promozione del prodotto verde, dai trasporti alla ricettività, sebbene, come si dirà oltre, non manchino le osservazioni critiche circa alcuni strumenti “verdi”:

“Sustainability is becoming more and more important for tourists, so they want to know that you are offering a sustainable product, that you are green in every way, that you're investing in your transport to make it more sustainable, that your hotels are investing in heating and that businesses are buying in”.

Risultati RQ1: La descrizione delle politiche

	Organizzazioni pubbliche					Organizzazioni private			
Le principali organizzazioni (o riferimento alla propria)	VS, SE, HIE. HS, SNH. T. Intelligence Scotland (jv) DMOs. STF	Ruoli chiave: VS, SE, HIE DMOs HS, SNH Privati: STF	Ruolo non centrale su turismo ma su sviluppo economico	Promuove l' <i>heritage</i> e fa parte dell'ETAG	VS per marketing. SE e HIE agenzie sviluppo. STF per privati	VS, SE, HIE e 31 Enti locali. STF voce dell'industria turistica	Organizzazione mista pubblico privata con 110 aderenti	VS per marketing	HIE, SE, VS
Le strategie	Tre campagne per t. domestico. Altri eventi. Uso web marketing. Piano per attrazione Investimenti. Fondo per operatori organizzati	Tre priorità: investimenti, esperienza di visita, qualità e sviluppo prodotto/vendita Stagionalità non strategica. Focus su 6 aree	Leadership, <i>destination</i> , produttività. Concentrazione su grandi imprenditori capaci di generare più entrate. Stagionalità non centrale	Promozione turismo domestico e azioni su comunità locali. Eventi e festival Sviluppo trasporti e commercio. Sostenibilità	Eventi e festival che hanno agito su stagionalità. Promozione produzioni locali e prodotti turistici specifici come golf	Focus su esperienza di visita, investimenti e marketing e vendita	Eventi <i>outdoor</i> . Politiche di prezzo per ricettività. <i>Destination approach</i>	Campagne per allungare la stagionalità specie in inverno Eventi sportivi	Marketing a livello nazionale, marca Scozia. Politica di prodotto per marchio qualità (HA)
I cambiamenti	Marketing strategico, con promozione coordinata, unico logo. Promozione trasporti aerei e miglioramento collegamenti interni basati su città. Promozione unitaria contro la precedente promozione di singola area	Nel modo di lavorare: <i>destination approach</i> basato sull'uso di <i>best practices</i> intern. Maggior bilanciamento fra politiche materiali e immateriali (prima più soldi per singoli, ora per opere comuni). Più enfasi verso innovazione e uso tecnologia	Ridimensionamento ruolo e personale con avvento SNP. Perdita contatto con piccoli imprenditori. Approccio più economicistico al turismo: più entrate. Maggiore diversificazione di prodotti e investimenti. La tecnologia è usata in modo più massiccio	Stagionalità cambiata tantissimo grazie a trasporti aerei e eventi. Collaborazione fra enti diversi. Più qualità vita residenti	Nel 2005 la sostenibilità era solo una parola, oggi è il futuro del turismo: trasporti, ambiente, uso produzioni locali	Focus su GDP con avvento SNP al governo. In passato c'era frammentazione di politiche e azioni, mancava una marca; oggi c'è una marca chiara e un soggetto unico di marketing. Le aree locali fanno quando usano la marca nazionale o la propria, es, città. Decentramento	Focus su crescita economica da parte degli attori pubblici. Importanza degli Enti Locali (SOA). Riconoscimento che le politiche pubbliche richiedono un approccio <i>bottom up</i>	Più focus verso i target, in passato c'erano più attività ma meno mirate che servivano a distribuire i benefici fra aree. Aumentata la competizione	Sino a pochi anni fa i privati potevano accedere a finanziamenti per marketing, formazione; ora possono solo i grossi imprenditori e per fare profitto

6.2 I risultati delle politiche: successi, insuccessi, effetti sulle comunità

La valutazione delle politiche appare un tema piuttosto complesso a detta degli intervistati, i quali sono i primi a segnalare la carenza di veri e propri criteri o linee guida per individuare le politiche di successo e quelle di insuccesso. Prevalge l'uso di dati quantitativi come il numero dei turisti, l'impatto della spesa generata sul Prodotto Interno Lordo (equivalente del "Gross Value Added", GVA) oppure le agenzie governative utilizzano indicatori di misurazione quantitativa di *performances* riferiti a progetti ma, come notano i testimoni intervistati, si tratta di valutazioni espresse su singoli progetti e non sulle politiche:

"We evaluate if a project achieves its objectives. At a macro-level impact it is harder, we do evaluate but in GVA, Gross Value Added, we evaluate that. In tourism, and in anything else, so we know that we achieved project success, but it's harder to say "policy success". Because our policy in some ways is driven by the government".

VisitScotland commissiona indagini sulla domanda turistica per conoscere attitudini e pareri del visitatore circa l'esperienza vissuta sul territorio scozzese. Secondo alcuni attori, il turista segnala ambiti da migliorare sulla qualità dei servizi (ricettività e ristorazione). A tal fine, la qualità è una parte importante delle politiche turistiche sia degli organismi pubblici, sia di quelli privati. Nel caso di organismi misti come le DMOs, il monitoraggio delle attività avviene attraverso la compilazione di un questionario inviato agli aderenti, dal quale si traggono indicazioni circa il gradimento delle strategie e delle azioni intraprese.

"We have our business barometer. I go back to the survey that we do with our local businesses, so this is based not on my view, but on 110 businesses, in the last survey. We asked them how effective, or what influence, have the following bodies had on your business, and we asked VS, HIE, Scottish National Heritage, and the DMO, and the public agencies scored very low, so we know that there's not a connection going on there, and that's where they have to work very hard".

Gli operatori privati di un'area rurale segnalano la mancata connessione fra il loro *business* e le agenzie pubbliche e su questo aspetto la DMO riceve una precisa indicazione su cui lavorare. Tuttavia, prima di entrare in merito alle criticità segnalate attraverso indagini, come questa appena espressa, ci si sofferma sul collegamento fra le misurazioni quantitative e i successi conseguiti attraverso le politiche.

Come già evidenziato, c'è una pressoché unanime valutazione positiva circa la politica di prodotto degli eventi a cui si attribuisce il maggior successo nell'allungamento della stagionalità, specie nei mesi autunnali e invernali. Ad esempio, il Capodanno a Edimburgo (Hogmanay) è considerato un'attrazione importante, oltre a quelle già citate. Gli eventi agiscono soprattutto nel movimentare la domanda domestica nei periodi considerati di minore affluenza. Inoltre, agiscono come intrattenimento per vari tipi di domanda, durante la stessa stagione estiva:

“Edinburgh and the cities have no problem. From February till October, it's very very good, Christmas, New Year, very good, so. In the cities there's not really a problem. There are huge differences of course, August is crazy”.

“Well, they [events and festivals] certainly are a strategy for extending the season, because we try to have events throughout the whole year now, Edinburgh is known for its International Festival and the Fringe Festival in August. But now we have other festivals throughout Scotland and big sporting events, like the Lochness Marathon that was run just last month and there's a mountain biking championship at the end of September at Fort William and there are sailing championships coming to Scotland. So I think the festivals and events have a big part to play in bringing people to Scotland outside the main season”.

Le politiche di prodotto come gli eventi si fondono con le politiche di domanda quale l'attrazione di segmenti specifici - è il caso dell'evento sportivo nel Lochness per i maratoneti, o il campionato di vela a Fort William che si rivolge agli amanti di questo sport. Gli stessi eventi poi agiscono sulla incentivazione della domanda domestica e quindi i confini fra le politiche tendono ad affievolirsi. Una politica sul

lato della domanda che sta ottenendo un discreto successo è quella denominata “Homecoming”, fondata sul richiamo di turisti che hanno una origine anche remota con la Scozia, che vantano cioè un collegamento genealogico. Il tema è stato già trattato nel capitolo 5 ed è stato citato ad esempio il caso di operatori di St. Andrews che sulla ricerca delle origini hanno costruito specifiche proposte di fruizione:

“The other thing that has been the government strategy this year is the Homecoming, we call this “The Homecoming Year”. So all of 2009 the government had a strategy to encourage visitors who have a link with Scotland, who maybe were living in Scotland and went abroad, or who have family in Scotland, or who have a real interest in Scottish history”.

Il senso della politica è di far leva sulla *scozzesità* di sangue per attrarre turisti alla ricerca delle proprie origini e, accanto all'*Homecoming*, vi è l'esaltazione dell'identità scozzese attraverso la poesia - proprio lo scorso è stata festeggiata la ricorrenza dei 250 anni dalla nascita del poeta Robert Burns – le produzioni (gli assaggi nelle distillerie di *whisky*) e il paesaggio naturale - che si presta particolarmente per il golf, sport molto diffuso e apprezzato tanto dai locali, quanto dai turisti. Osservando più attentamente le politiche e la loro natura emerge un aspetto rilevante per l'analisi e l'interpretazione: l'*Homecoming* è un esempio di politica peculiare che ha cioè radici dentro al contesto specifico della Scozia e si differenzia dalle politiche turistiche “comuni”. Il concetto che si intende esprimere è che se da un lato le politiche - in questo caso di domanda per l'attrazione di determinati segmenti - hanno una componente *comune*, cioè si possono ritrovare in varie aree o paesi, nel caso di certe altre, come l'*Homecoming*, hanno una connotazione assolutamente specifica e locale: la *scozzesità* appartiene solo alla Scozia, il connubio fra paesaggio, storia e vicende umane che si è creato in quel *luogo* è assolutamente peculiare. Certo, si può utilizzare l'idea e riproporla in altri contesti, ma ciò non toglie che abbia una sua specificità territoriale. La riflessione si ricollega al tema esposto nel capitolo metodologico (capitolo 3) di osservare le politiche attraverso uno sguardo aperto e dialogante sulle soggettività/specificità e sulle oggettività/“comunanze”²².

22 Il tema sarà ripreso più avanti nella comparazione dei due casi di studio.

Tra le politiche pubbliche di successo gli intervistati segnalano le *best practices*²³, prassi in uso tanto nelle agenzie governative, quanto negli organismi misti pubblico-privati, le quali sono particolarmente apprezzate dagli operatori privati. Le *best practices* sono riconosciute come punti di forza in quanto diffondono buoni esempi allo scopo di migliorare i prodotti e i servizi offerti al turista. Nell'*Executive summary* relativo a "Quality standards and best practices" (VisitScotland, 2004) si evidenziano le quattro aree di intervento associate alle aspettative del turista: prima dell'arrivo, l'arrivo, il soggiorno, la partenza. Le aree si riferiscono ai servizi ricettivi e alle attrazioni turistiche e per ognuna di queste nel rapporto di ricerca sono contenute indicazioni precise, finalizzate a soddisfare le richieste del turista. Il documento è stato diffuso capillarmente dalle agenzie pubbliche.

"(...) It is also to take best practice, to take good people and to show there's people who have potential to open a good business, so it's a matter of education too, it's not always about money".

Le *best practices* sono uno strumento del *destination approach*, cioè queste mirano a migliorare il rapporto fra la destinazione (intesa nelle sue diverse risorse e attraverso le persone che a vario titolo rientrano nell'esperienza turistica) e il suo fruitore, a rinforzare i servizi rispetto sia al modo con cui vengono erogati, sia ai loro contenuti. Un altro aspetto cruciale del concetto di *destination approach* riguarda le DMOs che incarnano, come già evidenziato, l'approccio *bottom up* e applicano gli indirizzi della strategia del TFFC secondo modalità legate alle specificità del contesto territoriale.

La qualità è un aspetto centrale delle strategie pubbliche: qualità nel rapporto col cliente, qualità nei servizi turistici (ad esempio, aumento *comfort* nella ricettività) e nella ristorazione, qualità nella varietà dei servizi offerti. Relativamente a quest'ultimo ambito c'è stato un chiaro ampliamento della sfera dei servizi: se in passato l'attenzione delle politiche si focalizzava maggiormente sui servizi turistici di base, si pensi al pernottamento e alla ristorazione, negli anni recenti è cresciuto l'interesse per il collegamento dei servizi culturali e di intrattenimento all'esperienza

23 Si riporta il termine *best practice* per fedeltà a quanto espresso dagli intervistati e contenuto nei documenti, benché sarebbe più opportuno usare il concetto di *good practice*. Infatti, il primo è di derivazione positivista/fordista e suppone che ci sia solo *un solo modo* per eccellere; il secondo, implica che ci possano essere *più modi* per ottenere il successo e non un'unica via

del turista. Secondo gli intervistati, la stagionalità si combatte non solo con la disponibilità di hotel, pub e ristoranti, ma anche con castelli e monumenti aperti, e con la collaborazione fra gli operatori di diversi servizi:

“Probably, it is partnership between two or three operators that might be a castle, and a good quality hotel, that open and do partnerships together”.

Relativamente all'offerta di castelli e monumenti è interessante osservare, attraverso le parole degli intervistati, un aspetto delle politiche di prodotto come il *pricing*: se nel passato l'attenzione era riposta su sconti presso le strutture ricettive per attrarre i clienti in periodi di bassa stagione, sempre più oggi questi sono estesi ad altri servizi di tipo culturale. Un esempio lo offre Historic Scotland che propone la settimana gratuita presso i propri monumenti - fra cui il castello di Edimburgo che è l'icona del patrimonio storico scozzese - allo scopo di attrarre la domanda domestica. Anticipando un effetto delle politiche pubbliche, alcuni intervistati evidenziano come l'allargamento dell'accessibilità dei monumenti sia avvenuto non solo in termini di fruibilità degli edifici, ma anche rispetto ai ceti sociali meno abbienti. Le politiche pubbliche in ambito turistico, pur essendo massicciamente rivolte alla crescita economica, manifestano anche spazi per la crescita culturale e l'inclusione sociale delle comunità scozzesi.

Le criticità segnalate dagli intervistati sono riconducibili principalmente a due ambiti: il primo è inquadrabile all'interno della visione strategica delle politiche e si riferisce ai rapporti fra organismi pubblici e privati; il secondo è più “tecnico” e riguarda i contenuti delle politiche di prodotto e di domanda. Nel trattare del primo ambito di criticità occorre fare una premessa: i punti di vista espressi si dividono fra coloro che fanno capo a una organizzazione pubblica e coloro che appartengono a una organizzazione privata. Gli operatori pubblici evidenziano una forte criticità nel tessuto dell'imprenditoria locale che stenta ad assumere la *leadership* dopo decenni di sostegno da parte della finanza pubblica. Prendendo in prestito una metafora d'uso comune, è come se gli organismi pubblici fossero stanchi del ruolo di eterni conduttori e chiedessero il cambio di guida:

“The private sector has to help itself, has to help us gain revenue, we can’t do everything, we can’t just keep giving money to businesses, they have to be able to survive by themselves”.

D'altro canto, gli operatori privati lamentano una confusione di ruoli e di responsabilità fra le agenzie pubbliche, ad esempio fra VE e SE, e ritengono che gli organismi pubblici debbano continuare a comportarsi da attori guida delle politiche, che esercitino la *leadership* per tenere il timone sulla “giusta rotta”, quella che permetta alla Scozia di mantenere il suo posizionamento turistico:

“My opinion is that the public sector has to take the lead. They have the capability to do research, they have the staff to find out what the competition is doing and what Scotland needs to do to compete. They should be telling us that we need to get better at this, or that, and all these different kind of things, and the private sector should respond to these opportunities, as well as they can”.

Relativamente all'ambito delle politiche alcuni intervistati segnalano lo sbilanciamento delle strategie di marketing rispetto a quelle sul prodotto, specie per le aree interne. In sostanza, l'asse appare spostato eccessivamente sulla promozione del prodotto e sui meccanismi di vendita, piuttosto che sul rafforzamento del prodotto stesso, e talvolta si ha la disconnessione fra marketing e prodotto:

“What we're doing is that we are "marketing, marketing, marketing", but the product behind is not being developed. It's important to select what the areas are and the product to market. Yes, get investment into the product, and then market it. So there is like a disconnection between marketing and product, so VS is marketing and is doing it very well, but they organize marketing in the whole of Scotland, all the areas, and sometimes it is marketing areas that don't have product”.

Fra le politiche di prodotto si segnalano criticità relativamente alle risorse umane: scarsa professionalità e improvvisazione degli operatori privati soprattutto nelle aree interne dove il turismo è affetto da una maggiore stagionalità e si fanno più lavori nel

corso dell'anno; scarsa imprenditorialità; mancanza di forti *leadership*. Inoltre, gli intervistati che afferiscono a organizzazioni private evidenziano debolezze anche nelle competenze dei manager pubblici che spesso hanno una formazione da burocrati.

“We’ve not been successful on the area of skills and training, that’s a weakness, because there has been too many people doing that and the problem with training is not with the supply, it’s a demand problem, because lot of people run more businesses and they find hard to free up time or the owners and managers think”.

“I think civil servants are very little involved in business, they have very little risks in their life”.

Gli effetti delle politiche sono già stati in parte discussi. Uno di questi riguarda l'allungamento della stagione che è il tema centrale dello studio, sebbene ad avvantaggiarsene siano soprattutto le città. Il rafforzamento dei trasporti ha però meglio collegato i centri con le periferie, e in un certo qual modo i benefici del turismo sono arrivati anche nelle aree rurali. D'altra parte, sebbene il turismo si concentri nelle città è assolutamente vitale la connessione fra queste e le aree rurali, in considerazione del fatto che il paesaggio resta uno dei principali fattori attrattivi. Oltre alla stagionalità temporale, se si osservano dall'interno le variazioni della spazialità emerge come attraverso le politiche pubbliche siano mutate profondamente le caratteristiche dell'offerta all'interno della destinazione, con l'aggiunta di servizi rivolti non solo ai turisti, ma anche al miglioramento della vita dei residenti. L'aumentata offerta di opportunità di fruizione ha prodotto effetti sociali (inclusione di ceti sociali, partecipazione alle politiche, etc.) economici (maggiore occupazione, crescita della professionalità) culturali (rafforzamento identità, patrimonio culturale sempre più accessibile, etc.) sulle comunità e gli intervistati sottolineano come il tessuto locale sia determinante per la riuscita delle politiche di attrazione della domanda:

Risultati RQ2: Valutazione delle politiche e delle strategie

	Organizzazioni pubbliche					Organizzazioni private			
I risultati: i successi / punti di forza	Le campagne nelle stagioni di spalla fanno crescere i turisti e allungano la stagione, specie in inverno. Bene da gen a ott. Uso dati quantitativi (n. turisti, spesa..).	Misurazione quantitativa risultati attraverso GVA. <i>Destination approach</i> . Collaborazione fra pubblico e privato	Misurazione di produttività in GVA su progetti, non su politiche. <i>Destination approach</i> . Miglioramento qualità prodotto. Uso buone pratiche	Collaborazione fra pubblico e privato. Campagne stagioni spalla. Trasporti. Schema di qualità “verde”.	Eventi e festival Grandi eventi come giochi Commonwealth 2014. Strategia <i>Homecoming</i> su legami ancestrali	Uso dati quantitativi. Eventi e festival campagne autunno inverno specie su stagionalità e spazialità. Collaborazione fra <i>heritage</i> , <i>hotels</i> aperti e qualità offerta	Monitoraggio su proprie azioni. Campagne VS per stagionalità ma da collegare con incentivi per apertura strutture. <i>Destination approach</i> con emersione dei soggetti privati	Le città sono la forza del turismo, nelle aree rurali questo è come un <i>hobby</i> . Ruolo leader del pubblico non il contrario. Eventi e festival punti di forza	Politiche per l' <i>heritage</i> Esaltare <i>bestpractices</i> in aree rurali che combattono la stagionalità
Gli insuccessi / punti di debolezza	Per le aree remote gli investimenti si concentrano sulle città; le città sostengono il contrario. Ci vuole approccio unitario	Formazione e competenze. Scarsa professionalità (persone che fanno più lavori)	Problema imprenditoriale: cattiva <i>leadership</i> . Problemi culturali di subsidenza in aree interne	Sovrapposizione duplicazione ruoli e competizione fra enti (es. ETAG e DMO)	Il settore privato deve sapersi auto-sostenere e non dipendere dal pubblico. Occorre più innovazione	Confusione ruoli nel settore pubblico es. tra VS e SE Mancanza di chiarezza su priorità. Apertura castelli tutto l'anno	Mancata connessione fra pubblico/privato Adattare strategia al territorio. Sviluppare il prodotto al pari del marketing	Politiche di prodotto: più qualità e professionalità Apertura annuale strutture in aree rurali. Pubblico non collaborativo	Non chiarezza su politiche. Mancanza investimenti in web marketing e supporto operatori. Più competenze manager pubbl.
Effetti politiche	Rafforzamento polarizzazione città/ruralità. Concentraz. su Edimb. e Glasg. Miglioramento competenze turistiche, ma ritorno immigrati. Destagionalizzazione ok su ambiente	Positivi su tutte le aree previste nella traccia	La partecipazione è disorganizzata. Molto forte la qualità di vita delle comunità e l'identità. Effetti positivi su ripopolamento con offerta lavoro. Offerte per lavori medi nel turismo	Più qualità vita residenti. Aumento occupazione e economia. Allargamento accessibilità <i>heritage</i> per classe soc. e età. Aumento sostenibilità. Rafforzamento identità	Maggiore sostenibilità ambientale ed economica	Allungamento stagionalità. Miglioramento qualità della vita per residenti e turisti (infrastrutture, locali, eventi..). Integrazione progetti con comunità locali	Non c'è connessione fra operatori privati e agenzie di sviluppo. Funziona l'approccio <i>bottom up</i> per coinvolgere le comunità nel turismo, specie per supporto ad eventi	Le agenzie pubbliche non supportano gli operatori come dovrebbero, Non ci sono effetti positivi su occupazione e qualità vita	Le politiche di prodotto non sono incisive, specie a supporto operatori

“I think where we see good success, it tends to be from solid local activities, building a project or a programme but integrating it into the local community, so it's not just something that appears and it is for tourists. It's part of the offer. But what is good for the tourist is good for the person living there and they are not separate, they are very close together. And if probably in the past, people thought “that's for the tourist” is all about the whole experience: what the place looks like, feels like, the atmosphere, the quality of the community infrastructure around them”.

“The quality of life of local communities is impacted with some of the big events, and that starts to impact on local life, you know, with all of these people coming in. So there is some friction between communities and tourism growth, because you must have engaged communities and if you overdevelop tourism you lose a connection with the community. And also it reduces the quality of the product. So again it's all about the bottom up, so you must involve communities. And that's one of the things that we do, we work very closely with community groups”.

Le politiche sono rivolte a far emergere le peculiarità dei territori e a esaltarne i tratti distintivi, non riproducibili altrove. Attingono sempre più alla sfera dell'immaginario, dell'emotività, così politiche come quella dell'*Homecoming* fanno breccia sulla ricerca delle origini, del senso di sé. Inoltre le strategie sono rivolte alla conservazione attiva delle risorse locali, siano esse ambientali, economiche o sociali e la sostenibilità, pur non senza contraddizioni, sembra emergere come chiave di volta nei processi competitivi.

“Increasing the seasonality is a key factor for the environmental aspect of tourism. What we would like to have is spread the visitors over longer periods and having the impact on the environment reduced because you get wider spread visitation. So, one policy to improve seasonality is in the sustainability agenda”.

6.3 La direzione delle politiche per il futuro e nuovi scenari in Scozia

La riflessione sul futuro delle politiche pubbliche in Scozia ha come punto di partenza la rilettura critica di quanto è stato fatto sino ad oggi in tema di stagionalità del turismo, prendendo in considerazione tanto gli aspetti da modificare, quanto quelli da rafforzare. Inevitabilmente, tra gli intervistati si ripropone la dicotomia di pensiero fra coloro che svolgono il proprio ruolo all'interno di enti pubblici e coloro che lavorano in organismi privati. Per i primi, i cambiamenti vertono soprattutto sul ruolo del mondo privato che dovrebbe fare un balzo in avanti e porsi sempre più quale protagonista della scena ed essere sempre meno dipendente dal supporto pubblico:

“Definitely, the key thing that needs to be changed is industry attitude towards their approach to tourism. And that sounds quite harsh obviously, their attitude towards seasonality”.

“(...) I have experience of collaboration in terms of public and private, I see the hard work that the public sector are trying to do, but they often get overly criticized by the private sector, and sometimes I think quite unfairly, I think sometimes the private sector want the public sector to put the cash in their hands, and do all the work for them”.

Per gli operatori privati è invece importante ridefinire i rapporti e i ruoli fra gli enti pubblici e i privati, senza per questo far venir meno la *leadership* pubblica nella sua funzione di guida dei processi in atto e dei cambiamenti necessari.

“The problem at the moment is that the public sector is going to sleep and thinks the private sector should take the lead”.

Il riconoscimento del bisogno di maggiore chiarezza è una voce che si leva anche fra gli attori pubblici, poiché tra le organizzazioni pubbliche permangono ancora sovrapposizioni di ruolo e forme di competizione che non sono d'aiuto specie nel periodo attuale, caratterizzato dalla recessione economica. Fra gli aspetti da cambiare, prevale lo sguardo su alcuni ambiti del prodotto come le competenze degli operatori turistici e il problema annoso della chiusura delle strutture ricettive e dei servizi collegati

al turismo nei periodi di bassa stagione. Su ciò sono stati fatti molti passi in avanti, ma il problema è ancora sentito specie per le aree rurali.

“In terms of heritage attractions there is an issue that they close in low season because they cannot generate revenue. And that is an issue as you have to convince them they if they open they will get people to visit, otherwise people go away. So, it’s a communication exercise to convince visitor attractions to stay open and show that there role is pivotal in reinforcing brand of Scotland”.

Un ambito su cui fare chiarezza riguarda, a proposito di politiche di prodotto, la qualità. Come evidenziato nel capitolo 5, VS promuove l'adozione di due marchi di qualità, Quality Assured (QA) e Green Tourism Business Scheme (GTBS). Il primo è un generico marchio di qualità per le strutture e i servizi turistici, il secondo è invece più specifico perché include appositi criteri per la gestione sostenibile. Due sono gli aspetti che gli intervistati rilevano a proposito dei marchi di qualità. Il primo riguarda il fatto che VS pone come *conditio sine qua non* all'operatore privato l'adesione a un marchio di qualità per poter essere inserito nelle sue attività promozionali:

“In tourism in Scotland, to gain access to any marketing, or to visitscotland.com, you must be quality assured, under the VisitScotland scheme, and if you do not sign up, they will not talk to you. Their policy is “If you don't sign up, we don't talk to you”. We have taken a different approach [in DMO] and we have open doors to all businesses and we do not want to reduce quality, so we have a rule, that you can come in, everybody comes in, but you have one year to improve, one year to sign up to VS”.

Relativamente al secondo aspetto, questo si focalizza sulla coesistenza dei due marchi: la posizione di alcuni intervistati è molto critica rispetto alla promozione di due strumenti separati, che implicano procedure diverse e costi doppi per gli operatori:

“So for example, I am a five star hotel, my green policies are crap, absolutely useless, so I've got no green credentials, I'm still five star. So in this day and age, customers, if they go to a five-star hotel, they would expect that we operate both,

but we've got a separate system. It's not right, it should come together. Plus, on the business side, as a business I have to pay for GTBS, I have to pay for QA, I have two bills, two invoices, why not bring them together?"

Le politiche necessitano di un'azione più vigorosa tesa a riequilibrare il prodotto rispetto al marketing. Le campagne di promozione sono infatti molto popolari e hanno agito in profondità nel creare la marca Scozia, anche tra gli stessi scozzesi. Ciò di cui c'è bisogno è di fortificare l'imprenditoria locale migliorando i profili professionali, aumentando le competenze con offerte formative mirate e dimostrando che lavorare nel turismo è gratificante al pari di altri settori:

"I think that we need to have much better managers, because a good manager trains the people that work for him. But if you only train people down here, they can't change the whole organisation, but if you have good managers they can change the whole organisation. (...) We should encourage the best to work in the industry, get them involved. So we have to make people think tourism is great, I want to work with them, I want to be a hotel manager".

Un filone da rafforzare consiste nelle politiche di supporto all'impresa attraverso l'innovazione e la tecnologia. In particolare, il *web marketing* è divenuto il principale strumento di promozione e di vendita del prodotto. Alcuni operatori privati sottolineano come sia strategico sostenere il mondo delle piccole imprese attraverso l'assistenza diretta al marketing, e ritengono che piuttosto che promuovere un portale unico di vendita, vada invece diffuso il modello della vendita singola, che può comunque collegarsi a una rete promozionale locale o nazionale:

"I would like to see more money from government coming in to the individual businesses to help them become effective websites for online booking, don't invest in a central-booking system, because you cannot control the customer, the customer will go to the market however he wants to go to the market and if you try and squeeze the customer through one booking system, it just doesn't work (...) So for a destination we do not see us providing a booking system, but we'd rather do we have training development days where we get businesses together".

La visione del futuro ruota attorno a quattro concetti principali: sostenibilità, qualità, innovazione e creatività. Secondo gli intervistati la sostenibilità è destinata a diventare sempre più prassi concreta, a incidere maggiormente nelle politiche perché, prima di tutto, sarà la rotta per la navigazione all'interno della competizione globale. I cambiamenti climatici sono già in atto, e sempre più saranno evidenti gli effetti che, a detta degli attori locali, si ripercuoteranno tanto sul modo di viaggiare, quanto sul modo di fruire la destinazione turistica. Il modo di viaggiare potrà implicare una diminuzione dei viaggi di lungo raggio e un aumento della domanda domestica, la ricerca di modalità di uso del territorio meno impattanti, per questo intravedono nello sviluppo dei trasporti pubblici una importante risposta alla domanda di mobilità più sostenibile. Il miglioramento dei trasporti permetterà anche una migliore distribuzione spaziale del turismo, a vantaggio delle aree rurali.

“I think that sustainability is the big focus for the future. Making tourism more sustainable, that's our big focus because that links in to climate change”.

“I think the tourism marketplace will change dramatically, and we need to recognize that and be absolutely sure that we have got a product that is fit for the whole market, the UK market and for the European market, because I think long-haul travel in tourism is just going to get much more expensive longer term, and more difficult for people to undertake costs through their wallet, but also through their conscience, because of all the travel impacts, long haul travel for tourism, I think is going to come under pressure, for two reasons: one will be the costs, the second will be just people's attitudes”.

La qualità del prodotto è un altro tema centrale per il futuro: qualità dei servizi, del personale, qualità del territorio con strutture e servizi diversificati e fruibili. La qualità implica anche la capacità di adattamento ai cambiamenti e in qualche modo, anche la capacità di saper giocare d'anticipo rispetto alle richieste del turista. La qualità è fortemente connessa a un altro tema cruciale, l'innovazione, sempre in ambito di politiche di prodotto.

Risultati RQ3: La proiezione verso il futuro

	Organizzazioni pubbliche					Organizzazioni private			
Cosa cambiare	L'attitudine dell'industria verso la stagionalità: tenere aperte le strutture	Politiche in tema di formazione e competenze	Mentalità imprenditoria locale	Duplicazione ruoli e conflittualità fra enti	Tassazione Governo UK sugli operatori privati	Apertura lunga attrazioni pubbliche. Ridefinire rapporti e ruoli fra pubb/privato	Collegare il marketing al prodotto. Fare chiarezza sui marchi QA e GTBS	Le politiche di prodotto, più qualità	Il modo di agire delle agenzie pubbliche, ci vuole personale competente per guidare i privati
Cosa rafforzare	Coinvolgere di più l'industria e mostrare gli effetti positivi della più lunga stagionalità. Potenziare i trasporti	L'approccio alla destinazione. Identità locale. Trasporti sostenibili. Competenze, area <i>skills</i>	Si deve rafforzare l'imprenditoria più che gli enti pubblici	Più investimenti nel turismo. Ricerca fondi. Qualità prodotto e sostenibilità. Più investimenti in segmento affari	Politiche per incremento trasporti, specie per cambiamenti climatici. Collaborazione pubblico privato Qualità nel sett. alimentare	Collaborazione pubblico privato. Coinvolgere industria nelle strategie. Qualità prodotto, modo di lavorare	L'apertura strutture con incentivi agli operatori rurali. Incentivi per <i>webmarketing</i> e per formazione staff. Il turismo scozzese è di piccoli operatori	Rafforzare le politiche di prodotto, troppo sbilanciamento sul marketing	Il marketing degli operatori privati col web. Innovazione e politiche di prodotto
Nuovi scenari o spazi per il futuro	Miglioramento infrastrutture per favorire i collegamenti e meglio distribuire il turismo nello spazio	Sottovalutazione cambiamenti climatici: sarà il maggior fattore di cambiamento sui consumatori	L'innovazione è la chiave, specie nel fornire i servizi. Occorrono cambiamenti psicologici e culturali	Rafforzare legami ancestrali (<i>Homecoming</i>) e tema identità. Nuove letture per fruire <i>heritage</i> . Reinterpretazione attività all'aria aperta. Marca Scozia su genuinità e ispirazione, rafforzamento ospitalità	Turismo più sostenibile: ad es. nei trasporti. Creare nuovi prodotti, ad es. rafforzare legame con genealogia. Creatività nel turismo sportivo (sci nel prato se la neve non ci sarà più) e adattamento cambiamenti climatici	Agire insieme. Colmare vuoti comunicativi tra pubblico/privato Ruolo ancora più propositivo dell'industria	Il turismo cambierà profondamente e bisogna avere il prodotto che si adatti ai cambiamenti. Più difficoltà per viaggi di lungo raggio per costi e sostenibilità. Possibile conflitto tra turismo e impianti eolici	La qualità del prodotto è la chiave per il futuro. Avere le persone giuste, al posto giusto, che fanno cose giuste	Non c'è visione del futuro, di cosa si vuol fare con chiarezza. L'innovazione è la strada, ma come?

Infatti gli intervistati evidenziano come il *focus* sia nel modo con cui il servizio viene fornito:

“I think innovation is key, and new ways of thinking, it's just a natural”.

Innovation in what, for whom?

“Delivery, in how we deliver, and in what way we deliver, it has to be more dynamic, less public sector, but the way that we deliver has to be improved, made better, I think”.

Inoltre, nell'ambito dell'innovazione sempre più attenzione andrà riposta agli aspetti tecnologici, come già detto in tema di rafforzamento delle politiche, che si rendono cruciali per collegare il prodotto al mercato:

“I think one of the things is really important is the web and I don't think enough emphasis is put on it. I think there are lot of small businesses in Scotland that don't even have an internet site and sometimes the internet site is not good. So there's a lot of investment that can be made, we talk about identifying trends, there has to be to the way to use the internet, even to the extent that people come to us with the booking and the reference number”.

Infine, gli intervistati vedono nella creatività un tassello fondamentale per il futuro del turismo scozzese. La creatività è intesa come capacità di esplorazione della propria storia, della propria cultura, delle proprie risorse ambientali e produttive. La creatività è in stretta connessione col patrimonio identitario:

“I suppose the ancestral heritage is a huge trend in the future, that more and more people want to come back to Scotland to see where they're from, and I think the Homecoming was adding that emotional dimension”

La creatività si ricollega a un uso diverso delle risorse, a una loro reinterpretazione. Ad esempio, è un modo di dire diffuso fra gli scozzesi quello di scalare le montagne (Munros) di oltre 2000 metri e di considerare come un fatto eccezionale l'averne scalate trenta - chi ha realizzato una tale impresa dice “I've bagged 30 Munros”. Mutuando il modo di dire dalle montagne ai castelli, un intervistato propone una

chiave di lettura particolare per il futuro:

“Now, one of the trends for the future could be for example, that you visit all these different castles, and you say 'I've bagged a castle', so castle bagging. It's difficult for me to describe to you what to do. And I think the trends are going to change in terms of seasonality instead of, you know, the city benefiting by visitors coming into the airports and just staying and going to restaurant, and visitors' attraction and clubs, I think more and more people want to come and get a real feel for Scotland”.

L'aspetto più interessante da esplorare all'interno del concetto della creatività è l'unicità delle risorse. Ciò che sembra emergere dalla voce degli intervistati è che una delle chiavi che può aprire le porte del futuro sia coniata da fattori che attingono alle peculiarità, alle specificità, a tratti locali che non sono riproducibili all'esterno. Sotto questa luce possono essere interpretate anche altre voci relative al futuro come la sostenibilità e i processi innovativi. La sostenibilità amplia la dimensione già “verde” della Scozia che ha una sua marca costruita attorno alla bellezza del paesaggio naturale. I processi innovativi, come nel caso della politica dell'*Homecoming* attingono a una rilettura dei legami ancestrali in chiave di attrazione della domanda turistica. La strada delle politiche pubbliche per il futuro sembra sempre più imperniata su elementi che reinterpretano e reinventano l'autenticità, che cioè si riferiscono a fattori fortemente territoriali.

“It's about being genuine and connecting and inspiring (...) and I think Scotland can use that to bring people back to really experience what is truly Scottish. And that goes as deep as the welcome and the hospitality that visitors get”.

6.4 Politiche e strategie in Sardegna: attori, strategie, cambiamenti

L'organizzazione turistica pubblica in Sardegna si basa su alcuni soggetti chiave: l'Assessorato regionale al Turismo, l'Agenzia Governativa Regionale Sardegna Promozione e a livello locale vi sono le Province e i Sistemi Turistici Locali (STL).

All'interno dell'Amministrazione Regionale vi sono poi altri assessorati che si intersecano più di altri con le politiche turistiche: il Centro di Programmazione Regionale (CPR) che si occupa dello sviluppo economico su scala regionale e ha curato l'istruttoria di leggi come quella sull'imprenditoria giovanile che ha toccato anche il settore turistico e si è occupato di iniziative comunitarie come il LEADER (I, II e Plus). Inoltre vi sono l'Assessorato alla Cultura e l'Assessorato all'Agricoltura i quali nel promuovere rispettivamente eventi culturali e i prodotti agroalimentari, si collegano direttamente o indirettamente al turismo.

Gli enti di livello regionale che rivestono il ruolo più diretto e strategico in ambito turistico sono l'Assessorato al Turismo e l'Agenzia Promozione Sardegna. Come già trattato nel capitolo 5, la recente soppressione dell'Ente Sardo Industrie Turistiche (ESIT) ha lasciato un vuoto che spetterebbe riempire all'Agenzia Promozione Sardegna, ma tale vuoto, in quattro anni, non è stato ancora colmato e l'assenza di un ente dedito alla promozione della marca Sardegna si rivela come una delle più eclatanti e gravi debolezze dell'apparato pubblico isolano. Su questa caratteristica c'è il riconoscimento quasi unanime degli intervistati:

“Positivo è il fatto che il vecchio ESIT non ci sia più, ma aspetto negativo è il vuoto che c'è, questo è un problema”.

“Con lo scioglimento dell'ESIT e dell'ISOLA è nata Sardegna Promozione, ma ci sono state molte inadempienze da parte dei politici, quindi la valorizzazione dell'immagine e dei prodotti oggi è legata all'episodicità e sporadicità di alcuni”.

Il cambiamento nell'organizzazione pubblica è stato accolto con favore anche perché è parere comune agli intervistati, siano essi rappresentanti di enti pubblici o di organismi privati, che sia necessaria l'attuazione di una promozione unificata, che superi la frammentarietà ancora oggi diffusa a livello di enti locali, nel presentare l'immagine della Sardegna all'esterno come mosaico di piccole realtà che non hanno singolarmente la forza attrattiva di una marca come quella della Sardegna capace, nel suo insieme, di ricomprendere la sintesi. Il tema, così centrale nell'analisi delle politiche, verrà ripreso più avanti.

L'altro aspetto rilevante nell'organigramma degli enti pubblici è la recente istituzione dei Sistemi Turistici Locali, a cui, anche in questo caso, si è dato spazio nel precedente capitolo. Senza entrare nel merito di dettagli già esposti, in questo frangente è interessante mettere in primo piano le valutazioni espresse dagli intervistati circa l'istituzione di questo nuovo organismo che dovrebbe costituire il punto di riferimento della progettualità turistica a livello locale:

“Gli STL, per come sono stati strutturati, non li condivido pienamente perché nascono in Sardegna più da confini geografici che da confini di sistema”.

“Insomma, anziché essere loro i protagonisti [i privati] per far nascere gli STL hanno delegato a Provincia, Comuni, Camere di Commercio, con una politica top down”.

“Sono stati creati qualche anno fa, tramite legge nazionale gli STL. Probabilmente si è sbagliata la formula ma io li penserei come il motore della promozione turistica di pacchetti turistici veri e propri collegati al territorio e poi la Regione dovrebbe fare un coordinamento generale e rappresentare la sintesi. In realtà, alcuni stanno cominciando a funzionare solo adesso, altri non funzionano per niente. Insomma, le potenzialità di questo strumento non sono state sfruttate”.

La rappresentazione che gli attori intervistati danno degli STL è essenzialmente di organismi che hanno mancato la loro missione. Questi avrebbero dovuto costituire il punto di riferimento a livello locale della progettualità pubblica e privata in base a due principali caratteristiche: aggregando realtà territoriali simili, piuttosto che stabilirne i confini su base provinciale e formando dei soggetti sistemici secondo un approccio *bottom up*. Invece gli STL sembrano riprodurre il modello *top down* con a capo gli enti locali che non solo non aggregano i privati, ma tagliano fuori soggetti importanti come i consorzi locali o i Gruppi di Azione Locale (GAL). I GAL, come si dirà anche oltre, appaiono fra i soggetti più attivi e innovativi che operano a livello locale e in ambito rurale. Costituiscono un altro tassello importante nel rappresentare il quadro degli organismi locali. Sono organizzazioni a metà strada fra i soggetti pubblici e privati, sorte agli inizi degli Anni Novanta per usufruire dei finanziamenti

e delle indicazioni programmatiche dell'Iniziativa Comunitaria LEADER. Il successo avuto in vari Paesi dell'Unione Europea ne ha fatto uno strumento che è stato “replicato” in tre edizioni (LEADER I, LEADER II, LEADER Plus) nel corso di circa 15 anni. In Sardegna vi sono state diverse esperienze di LEADER nelle aree interne e sembrano aver prodotto effetti importanti in tema di destagionalizzazione del turismo:

“Nell'ambito del LEADER abbiamo proposto alcuni progetti di cooperazione transnazionale di eccellenza per valorizzare i circuiti interni del turismo regionale pensando proprio alla destagionalizzazione. Pensi al progetto “Tràmudas”, riguarda la valorizzazione di alcuni strumenti interni della Sardegna che sono raramente utilizzati per attrarre il turismo nell'interno. (...) Per esempio, noi abbiamo provato con alcuni GAL il trasporto locale a chiamata, quello che i cagliaritani hanno chiamato le “cabillac” che arrivavano dai paesi a Cagliari. Per cui questa esperienza è stata proposta nel periodo estivo in alcune realtà e funziona”²⁴.

I GAL, considerati agenti di sviluppo che si muovono nell'ottica del *bottom up*, hanno attuato iniziative di sistema a livello locale che forse altre aggregazioni non sono in grado di fare con la stessa efficacia. La ragione di ciò è esposta in queste righe piuttosto eloquenti:

Nel GAL la politica entra, non solo a livello locale ma con molti altri attori e portatori di interessi come le associazioni di categoria, che sono fortemente politicizzate. Però nei GAL si riesce più che altrove a slegare il concetto del 'mettere il cappello sopra' che è la condizione tipica del politico. Anche perché essendoci un partenariato molto vasto, la possibilità di controllare del singolo è ridotta, non c'è la politica di gestione del consenso, non si riesce a fare, e quindi qualcosa di buono ne è venuto fuori”.

Il ruolo degli enti locali come le Province e i Comuni appare più in negativo che in

24 Del progetto “Tràmudas” si è già parlato nel capitolo 5. Il termine *cabillac* deriva dalla parola “cabillu” che in Sardo Campidanese significa paesano e da *cadillac*, nome del noto marchio automobilistico. Si tratta di pulmini che effettuano il trasporto delle persone dai paesi verso il capoluogo isolano

positivo. Spesso, nel caso delle Province - o di enti su base provinciale come le Camere di Commercio - l'atteggiamento espresso dagli amministratori locali è ispirato più a logiche distributive o compensative che non a strategie di sviluppo: se cioè vi sono paesi che si distinguono per dinamicità turistica, o che esprimono manifestazioni turistiche di ampio richiamo, ecco che l'ente locale interviene per distribuire risorse in altri paesi o per utilizzare un evento di successo fra altre realtà snaturando l'iniziativa. Un caso sembra essere rappresentato da Cortes Apertas, manifestazione rinomata nata più di un decennio fa nel comune di Oliena e fondata sulla promozione dei prodotti, delle architetture e dell'ospitalità locale, che è stata esportata in altri comuni, sebbene questi non abbiano le stesse caratteristiche come quella di avere le "cortes":

"Il senso originario di Cortes Apertas era di una manifestazione regionale, mentre la Camera di Commercio ne ha fatto una manifestazione paesana, in paesi che non hanno nemmeno le cortes, né strutture architettoniche dove ospitare la manifestazione, tant'è che io li chiamai "Garages Aperti" ma non Cortes Apertas".

L'aspetto peculiare della manifestazione era proprio quella di aprire il paese al visitatore attraverso le sue corti nelle quali erano esposti i propri tesori culinari e artigianali. La risonanza cresciuta nel tempo ne ha fatto una manifestazione di punta nell'area della Barbagia (in provincia di Nuoro) ed è poi stata estesa a più paesi con un cartellone di manifestazioni più ampie raccolte sotto l'egida di "Autunno in Barbagia". Tuttavia, l'attività degli enti locali non si riduce a sole contese per manifestazioni che sembrerebbero spalmate su più paesi, nell'ottica del mantenimento di equilibri interni, ma è rivolta alla promozione di eventi e manifestazioni di carattere locale che hanno l'obiettivo di far emergere la ricchezza produttiva e culturale dei territori. Il tema verrà ripreso più avanti.

In sostanza, negli ultimi anni il panorama degli attori pubblici appare ancora in trasformazione e sebbene sia stata imboccata una direzione precisa, condivisa dai più, resta la difficoltà di realizzazione del processo di cambiamento. L'ESIT è stato un ingombrante ente strumentale dell'Amministrazione Regionale di cui non si sente

la mancanza, se non in relazione al fatto che ha lasciato un vuoto non ancora colmato. La creazione di un soggetto unico di promozione dell'immagine della Sardegna che accentri più funzioni, appare alla stregua di un percorso ad ostacoli ma è consapevolezza diffusa, tanto tra i politici di sinistra quanto tra quelli di destra, che indietro non si torna. I processi di accelerazione nella competizione mondiale fanno apparire superate le logiche di promozione delle singole località in Sardegna, mentre il mercato chiede una visibilità che ancora manca all'Isola:

“A noi ci sembra che la Sardegna sia conosciuta nel mondo, ma in realtà in alcune cartine che raffigurano l'Italia la Sardegna non è segnata, per cui si figuri la fatica che si sta facendo per far capire dove sia la Sardegna o cosa si stia facendo! La Sardegna è sconosciuta in certi mercati”.

Le politiche pubbliche sono incentrate su due direttrici principali: strategie per la creazione o il rafforzamento del prodotto; strategie per l'attrazione delle domande. L'intervento finanziario della Regione Sardegna è stato – e continua ad essere - cospicuo ed è ancora molto proteso alla infrastrutturazione del prodotto. Un ambito strategico di intervento è da alcuni anni quello della qualificazione della ricettività. Attraverso strumenti legislativi, soprattutto con la LR n.9/1998, sono stati erogati finanziamenti alle imprese alberghiere per il riammodernamento o la costruzione *ex novo* delle strutture²⁵. La legge è stata pensata in origine per aiutare i piccoli e medi imprenditori a ristrutturare i loro alberghi in funzione dell'ampliamento dei servizi e di una maggiore qualificazione degli stessi (ad esempio aumentando la categoria di afferenza) puntando a fornire un prodotto capace di intercettare nuovi mercati. Negli ultimi due decenni, la destagionalizzazione del turismo – la legge poneva come condizione per accedere al finanziamento l'apertura di non meno di sette mesi l'anno - è un obiettivo comunemente rincorso da operatori pubblici e privati, ma per poter accedere a fasce di mercato diverse dal segmento marino-balneare, occorreva adeguare le strutture ricettive:

“Dobbiamo potenziare le nostre strutture perché, paradossalmente, mentre

25 Un'altra importante legge è stata la LR 28/1984 incentrata sull'imprenditoria giovanile che ha permesso a giovani di aree interne non turistiche di creare piccole attività alberghiere o ricettive. In ambito legislativo, la Regione sta procedendo al riordino della materia relativa ai nuovi tipi di ricettività

d'estate sono attrezzate per darti aria fresca, non sono attrezzate per l'inverno”.

Coerentemente all'obiettivo del rafforzamento della dotazione infrastrutturale, altri importanti progetti sono in via di attuazione e prevedono l'ampliamento dei servizi, la certificazione ambientale e la creazione di un circuito di qualità della ricettività:

“La Regione ha portato avanti il bando PIA Turismo nel 2007 e poi il Bando PIA Turismo e “Posadas” del 2008. La particolarità di questi due bandi è che sono rivolti alle strutture ricettive dei territori, prevedono ammodernamento delle strutture, creazione di servizi quali le piscine nel caso non ci fossero, oppure luoghi comuni, il centro convegni che sia fruibile da almeno 3 strutture ricettive insieme e quindi magari la struttura viene costruita in una posizione baricentrica rispetto alle 3 strutture proponenti, e poi vengono forniti dei servizi, sempre con questi bandi, la certificazione ELTAS, l'Ecolabel for Tourist Accommodation Service, oppure l'EMAS o ISO 14001, insomma le classiche certificazioni per le strutture. (...) La novità è “Posadas”, che nasce dall'idea di voler utilizzare tutte le strutture di pregio, quindi gli immobili di pregio di valenza storica e architettonica per creare un circuito di strutture ricettive con particolari caratteristiche”

Il bando ha infatti richiesto ai candidati di proporre un progetto che prevedesse l'offerta di 1.200 posti letto in almeno 50 località diverse nelle otto province, utilizzando palazzi e immobili di pregio architettonico. Al soggetto vincente spetterà l'utilizzo del marchio “Posadas” della Regione Sardegna e una promozione mirata su vari canali. Ciò che vale la pena di essere rimarcato è l'impegno dell'Ente regionale verso la qualificazione dell'apparato ricettivo isolano, intesa ad ampio raggio, anche in chiave di sostenibilità ambientale con le certificazioni ambientali. Poiché l'obiettivo primario è presentarsi all'esterno con le migliori credenziali, il circuito di strutture aderenti al marchio “Posadas” avrà l'apertura annuale, in modo da superare la criticità della chiusura stagionale.

In parallelo alle politiche verso la riqualificazione e il potenziamento dell'offerta

ricettiva, la Regione Sardegna ha portato avanti significative e decisive politiche nell'ambito dei trasporti. Durante gli anni Novanta, nell'ambito dell'Amministrazione Regionale venne presa una decisione rivoluzionaria che aprì le porte al profondo cambiamento in materia di trasporti navali: pose fine al monopolio delle rotte marittime della compagnia di Stato Tirrenia, aprendo il mercato alla concorrenza:

“Nel 1990 c'è stata una rivoluzione in Sardegna: per la prima volta un assessore al turismo e quello ai trasporti presero una decisione importante, di togliere il monopolio nei trasporti alla Tirrenia, dando la possibilità alle compagnie private di portare i turisti in Sardegna, mentre questo prima era impossibile”.

L'altra “rivoluzione” in tema di trasporti che la Regione Sardegna ha attuato a partire dagli anni Novanta e nel primo decennio del Duemila riguarda gli investimenti infrastrutturali negli aeroporti sardi e, politica ancora attuale, l'attrazione di vettori *low cost*:

“(...) Lo stesso dicasi per la rivoluzione dei trasporti aerei attraverso i voli low cost, che è iniziata con Ryanair ad Alghero e poi si è diffusa e affermata anche negli altri aeroporti, diversificando l'offerta dei trasporti. In più è avvenuta un'altra rivoluzione che nessuno ancora valuta attentamente in questo momento: con le risorse del POP 94-99 e una parte del POR 2000-2006 abbiamo rivoluzionato gli aeroporti della Sardegna: Alghero, Olbia, Cagliari; anche Tortolì e Oristano hanno avuto aiuti.

Gli interventi attuati col Piano Operativo Plurifondo (POP) e con il Piano Operativo Regionale (POR) hanno permesso l'ampliamento delle piste, o la creazione di nuove, la ricostruzione delle aerostazioni degli aeroporti di Cagliari e Alghero, la fornitura di nuovi e più moderni servizi improntati a mutamenti intervenuti anche in ambito organizzativo e gestionale. Inoltre, prima che la normativa CE vietasse agli organismi pubblici forme di incentivi economici verso le compagnie aeree *low cost*, in violazione alle norme della libera concorrenza, la Regione aveva stipulato accordi con vettori *low cost*. Più recentemente le politiche pubbliche hanno trovato altre strade per attrarre la presenza di compagnie aeree a basso costo attraverso le società

di gestione aeroportuale che sono sì società per azioni, ma a capitale quasi interamente pubblico. Le righe che seguono spiegano i meccanismi adottati per aprire il mercato al turismo estero, con risultati piuttosto soddisfacenti.

“La Regione è intervenuta in tema di trasporti aerei quando ha iniziato con i cosiddetti oneri di servizio a fare delle gare per la continuità territoriale legate solo ai residenti. Però debbo dire che la politica fatta per i residenti ha trascinato le compagnie a fare delle politiche per i non residenti in previsione della stagione turistica, per cui oggi troviamo delle offerte delle compagnie aeree che sono simili a quelle per i residenti”.

“La società di gestione aeroportuale ha fatto delle gare per dire: noi vogliamo incentivare nuove tratte di linea, point to point con il territorio europeo e siamo disponibili a fare tariffe agevolate ed investimenti di co-marketing, del tipo se tu pubblicizzi la Sardegna a Berlino, o dove vuoi, io mi faccio strumento della Regione per pubblicizzare le tratte in territorio sardo e nello stesso tempo ti faccio tariffe agevolate per l'atterraggio (...) quindi si riesce ad incentivare e Ryanair ha tutto l'interesse a sfruttare meglio i propri aerei, a occupare il mercato con le sue tratte e più passeggeri ha, più abbassa i costi”.

In ambito di politiche per la domanda, il Piano di Marketing Turistico ha individuato alcuni segmenti ben definiti – già esposti nel capitolo 5 - verso i quali la Regione sta attuando strategie attrattive. Ad esempio, in vista di attività di promozione del segmento sportivo, quello dell'*outdoor*, l'Agenzia Sardegna Promozione ha realizzato il censimento dell'offerta sarda con una finalità ben precisa:

“Faremo un workshop internazionale anticipato da un pre-workshop per conoscere meglio il mercato sardo, che cosa offre, che cosa ci si aspetta e che cosa ci può offrire il mercato internazionale. (...) Col pre-workshop avremmo intenzione di censire gli operatori, quelli che si definiscono operatori del turismo attivo, perché tutti dicono "ah, io sono specializzato in cicloturismo", "io sono specializzato in equitazione e trekking.." e quindi vedere se coloro che lavorano in questo campo sono realmente specializzati, di cosa hanno bisogno,

come sono le strutture ricettive, se in quei territori che sono potenziali territori per questa tipologia di turismo sono attrezzati per questo ”

Per favorire maggiori flussi relativi al segmento nautico la Regione ha potenziato i porticcioli turistici e ha migliorato i servizi annessi; inoltre, attraverso la creazione di eventi sportivi per la vela ha attuato manifestazioni internazionali come la Med Cup, una gara di vela che si è svolta nel Golfo di Cagliari e non nella tradizionale area della Costa Smeralda, in modo da promuovere anche il Sud Sardegna. Per il segmento culturale sono in atto da tempo eventi legati alla tradizione, come il carnevale barbaricino e La Sartiglia di Oristano, la sagra di Sant'Efisio del primo maggio a Cagliari, la Discesa dei Candelieri a Sassari, La festa del Redentore a Nuoro, giusto per citarne alcuni. Vi sono poi manifestazioni culturali legate alla danza, alla musica, alla letteratura. Fra queste manifestazioni si segnala il festival letterario “L'Isola delle Storie” che si tiene a Gavoi, in Barbagia. È un evento rimarchevole per una serie di caratteristiche: è una manifestazione a carattere internazionale, infatti ospita scrittori di fama mondiale; si svolge in un piccolo comune dell'interno ma riesce ad attrarre in tre giorni della prima settimana di luglio dalle 15mila alle 20mila presenze; nasce “dal basso”, con l'omonima associazione culturale e vede impegnati tanto attori privati, quanto attori pubblici (il Comune di Gavoi); è un evento che coinvolge interamente la comunità locale coi suoi spazi pubblici (le piazze) e che vi partecipa in tutto e per tutto, in forme di lavoro volontario o retribuito, con servizi commerciali ristorativi, ricettivi, di vendita dei libri, con l'accoglienza degli abitanti; è una manifestazione ricorrente, dato che ha già svolto quattro edizioni e si avvia alla quinta, e ha il supporto di vari enti dalla Regione Sardegna, a sponsor privati come l'azienda di telecomunicazioni Tiscali SpA. Alcuni passaggi tratti da interviste sintetizzano il senso della manifestazione:

Mi racconti come nasce la storia di questa manifestazione?

“E' stato un incontro casuale e fortuito tra diverse persone con lo stesso interesse, sicuramente la cultura, i libri e la voglia di fare qualcosa di diverso in Sardegna. L'idea è partita all'interno di un gruppo di persone di Gavoi, di fare qualcosa che assomigliasse a un festival. C'erano già dei festival importanti (...) l'esempio a cui noi pensavamo, quello che si conosceva in quel

periodo era il festival di Mantova.”.

(...)

Da chi è composto il pubblico? La risonanza di questo evento passa per canali letterari?

“No, fossimo una città come Milano, Mantova, passerebbe per quei canali, no sicuramente l’80% del festival di Gavoi sono persone dell’Isola o di chi nell’Isola c’è stato, turisti (...) La voce si è sparsa, abbiamo una pagina su facebook con 2.500 iscritti, non son pochi. Poi durante il festival abbiamo più stampa che si muove, che ci segnala, mai con la stessa esposizione che si ha a Mantova. Sono persone che vengono da fuori, poi la Barbagia, gli autori, è un insieme di cose che rende magica la situazione”.

“Nello specifico dell’iniziativa, questa ha una grande importanza perché in definitiva il rischio che in Sardegna abbiamo, non solo nelle zone interne, ma anche in altre realtà, è della presentazione di una cultura statica, molto incentrata sul folclore, su elementi che sono fissi e ripetitivi. Allora, questa manifestazione punta a proporsi come un evento che è basato su elementi di novità (...) Le iniziative riescono se hai una popolazione che in qualche modo è ricettiva, quindi non solo non ti è ostile, ma percepisce l’importanza di queste cose. Uno dei punti di forza del festival letterario è anche nello spirito di ospitalità, nella capacità della popolazione di viverla come cosa propria, importante”.

I cambiamenti che si sono avuti attraverso le politiche pubbliche ripercorrono le rivoluzioni di cui si è già scritto, sia in termini organizzativi (la soppressione dell’ESIT e la creazione dell’Agenzia Sardegna Promozione) all’interno degli enti pubblici, sia in termini del trasporto soprattutto aereo che ha aperto la Sardegna a nuovi mercati. C’è poi una terza rivoluzione che ha avuto e sta avendo ripercussioni importanti nel tessuto privato isolano che riguarda l’esplosione delle reti telematiche che ha aperto la strada al *booking* diretto fra domanda e offerta, saltando l’anello dell’intermediazione. Sul tema si tornerà più avanti negli aspetti da rafforzare.

Fra i cambiamenti gli intervistati segnalano una maggiore integrazione fra i prodotti

turistici e i prodotti territoriali del comparto agroalimentare. In particolare, emerge sempre più l'eccellenza raggiunta nell'enogastronomia che intercetta nicchie di turisti sempre più interessati a unire alla vacanza il buon mangiare. Aumenta inoltre la domanda turistica interna che anima le manifestazioni che si svolgono nei fine settimana di bassa stagione.

“Intanto anche i sardi hanno imparato ad andare in vacanza e a usare le strutture turistiche locali, oltre al fine settimana. Hanno scoperto che si possono fare le vacanze anche di 8 giorni qui e ad apprezzare ciò che abbiamo”.

Un altro tema segnalato fra i cambiamenti è a differenza di quelli trattati sino ad ora di carattere immateriale: la precedente Giunta di centro-sinistra ha introdotto politiche tanto a scopo culturale quanto turistico, volte a rafforzare l'identità locale. Il punto su cui si lavorato è nel rinforzare l'orgoglio di essere sardi perché legati a una civiltà unica e millenaria da cui sono discese delle particolarità che fanno della Sardegna e dei sardi, un territorio e un popolo che non somiglia a nessun altro nel mondo. Tra coloro che sostengono questa posizione si rinvengono anche autori stranieri del calibro di David H. Lawrence, il quale nel suo viaggio in Sardegna descritto nel libro “Sea and Sardinia” nel 1921, restò molto colpito dall'isola e dai suoi abitanti e la ritenne un luogo non comparabile a nessun altro. Relativamente a questo tema, la precedente amministrazione ha creato un vasto archivio di opere sarde (video, fotografie, libri) consultabili sulla pagina web istituzionale (Sardegna Digital Library) che riporta la memoria digitale della Sardegna. Il tema dell'identità, così centrale nelle interviste, sarà ripreso oltre.

Risultati RQ1: La descrizione delle politiche

	Organizzazioni Pubbliche					Organizzazioni Private			
Le principali organizzazioni (o riferimento alla propria)	Assessorato al Turismo, Agenzia Sardegna Promozione, STL, associaz. di categoria	Amministrazione Regionale con più assessorati, Province, Enti Locali, STL, Pro loco	Assessorato Turismo, Cultura, Agenzia Sardegna Promozione, STL	Enti Locali, STL, Regione Sardegna, ex ESIT, ex EPT	Assessorato al Turismo, STL, Enti Locali	Organizzazione mista pubblico-privata	Gruppo imprenditoriale con attività ricettive sulla costa e nell'interno	Piccola struttura ricettiva con servizi per tutto l'anno	Società per azioni a maggioranza pubblica
Le strategie	Identificazione attrattori: naturali, paesaggistici, culturali. Riordino legge per ricettività. Potenziamento offerta qualità (Posadas) su 12 mesi. Riqualficazione ricettività. Trasporti <i>low cost</i> . Eventi	Incentivi alla ricettività per potenziamento servizi complementari. Diversificazione domande. Politiche infrastrutturali su aeroporti (+ <i>low cost</i>) porticcioli e siti culturali. Valorizzazione circuiti interni	Destagionalizzazione attraverso azioni su altri segmenti. Eventi culturali e enogastronomia. Collegamento eventi e promozione. Nuovi itinerari	Incentivazione pubblica dei servizi privati. Eventi culturali. Investimenti pubblici nell'interno	Eventi culturali. Politiche di trasporto. Collegamento costa verso interno. Incentivi alle imprese	Pianificazione strategica (PMT, POR Sardegna) Riqualficazione strutture ricettive con collegamento al <i>genius loci</i> . Integrazione fra prodotto turistico e territorio	Incentivi agli alberghi per riammodernamento e qualificazione potenziamento servizi complementari. Politiche rurali nell'interno con GAL	Campagna promozionale di diversificazione prodotto (Anni '90). Legge per riammodernamento alberghi	Politiche sui trasporti cruciali per destagionalizzazione. Politiche di prodotto su ricettività e prodotti locali con marketing territoriale
I cambiamenti	Aumento presenze per voli <i>low cost</i> . Creazione Agenzia unificata di promozione. Concertazione fra attori. Focus sul patrim. locale	Aumento turismo, anche della domanda isolana. Miglioramento qualità strutture ricettive. Più attenzione vs l'interno. Eventi fuori stagione	In passato mancava la programmazione. Rivoluzione negli enti pubblici (ex ESIT e EPT)	Aumento turismo. Ruolo chiave dei trasporti. Ammodernamento strutture. Trend verso l'integrazione fra settori.	E' cambiato il turismo balneare: più interesse verso all'interno. Più domande turistiche: aumento fine settimana	Consapevolezza acquisita della marca Sardegna. Politiche rurali basate sull'approccio integrato. Accresciuta consapevolezza della propria identità di sardi	Rivoluzione trasporto aereo, <i>booking</i> via internet. Riordino legislativo. Rafforzamento identità sarda	Rivoluzione nel mercato: il <i>booking</i> diretto ha aperto possibilità a piccole strutture mentre prima prevaleva la intermediazione. Voli <i>low cost</i>	Positivi tentativi per il marchio Sardegna. Emersione di enogastronomia e delle eccellenze, delle ricchezze dei prodotti locali

6.5 I risultati delle politiche: successi, insuccessi, effetti sulle comunità

Gli attori intervistati, siano essi in rappresentanza di enti pubblici o di organismi privati, esprimono pareri molti simili rispetto ai risultati positivi che si sono avuti in Sardegna, a seguito delle politiche pubbliche turistiche. Le strategie volte a rafforzare o a creare il prodotto turistico, specie in tema di ricettività alberghiera, ma anche extra-alberghiera con investimenti importanti di riqualificazione dei patrimoni architettonici di interi centri storici della Sardegna interna, hanno contribuito enormemente a rafforzare l'accoglienza isolana. I punti sui quali hanno fatto perno le politiche di destagionalizzazione del turismo stanno in almeno due aspetti: l'apertura prolungata delle strutture ricettive, ma anche dei servizi annessi, e conseguentemente nella dotazione di servizi aggiuntivi a ciò che un testimone ha definito "l'offerta dell'aria fresca", come impianti sportivi, centro benessere, sale *meeting* e così via. La struttura ricettiva deve cioè incamerare più servizi per poter essere attrattiva oltre la stagione balneare nella quale è soprattutto il richiamo del bel mare a fare da principale attrattore.

“Se io dovessi dire come era la nostra offerta turistica 10 anni fa relativamente a standard di qualità, dovrei dire che le nostre strutture sono migliorate notevolmente, e si vede, ma soprattutto gli albergatori hanno aggiunto rispetto all'ospitalità tradizionale tutta una serie di servizi, dal fitness, benessere, attività culturale, strutture sportive”.

La destagionalizzazione poi implica l'emersione di più aspetti del territorio: se le coste giocano essenzialmente la carta ambientale, le aree interne giocano quella più intima della storia millenaria, delle stratificazioni di modi di produrre, della vita sociale fatta di incontri e di danze, di tradizioni culturali. Il collegamento fra costa e interno, fino a qualche decennio fa relegato a poche esperienze, appare oggi come un risultato delle politiche pubbliche:

“Il turista che viene in Sardegna non fa prevalentemente il balneare come lo faceva tempo fa ma lo fa al 60-70%. (...) Il resto quindi fa turismo culturale, ambientale, naturalistico, fa le aree interne, va a vedere le caratteristiche della

Sardegna e fa il turismo quasi antropologico: viene alla scoperta delle realtà interne della Sardegna, vuole capire cose diverse rispetto al turismo mordi e fuggi di tipo balneare”.

Le aree interne non possono entrare in competizione né con la costa, né con politiche di prezzo, perché verrebbero schiacciate da concorrenti ben più agguerriti, ma c'è un insegnamento che possono trarre attraverso la ricerca e l'analisi di buone pratiche:

*“Dal modello francese, dal mercato, abbiamo preso la connessione fra territori, connessione intesa come saperi, di vita a tutto tondo. Abbiamo capito che il loro fattore di successo è di scommettere molto sul valore esperienziale del turismo. Quindi occorre far sì che tutto ciò che è specifico, l'irripetibile che ogni territorio ha, il *genius loci*, ciò che distingue un territorio da tutti gli altri, potesse essere razionalizzato e tradotto in offerta turistica”.*

La traduzione della buona pratica nelle strategie turistiche ha portato a progetti di riqualificazione delle strutture ricettive dell'interno, secondo una maggiore connotazione ai valori architettonici del luogo, oppure a un richiamo letterario fornendo materiali, pubblicazioni, storie dell'Isola:

“Ad esempio, non potevamo accettare che la reception fosse fatta con un anonimo bancone che non richiamasse i caratteri del luogo, quindi abbiamo riqualificato architettonicamente nelle suppellettili, creando in alcuni agriturismo una sala lettura che fosse come un punto di riferimento per libri sulla Sardegna, intervenendo sul remake delle facciate, piccoli interventi che potessero richiamare l'atmosfera del luogo, di strutture del Centro Sardegna e non di un autogrill Pavesi dell'autostrada”.

Le politiche pubbliche di promozione e di marketing sono state interpretate sia in chiave positiva che negativa. Da un lato, sono considerate fra le strategie di successo perché alcuni intervistati ritengono che l'aumento dei turismi nei periodi di spalla sia dovuto all'identificazione di altri segmenti sui quali sono state fatte azioni di comunicazione e di promozione, da parte della Regione *in primis* e poi degli enti locali. Tuttavia, la soppressione dell'ESIT e la mancanza di una forte azione di

comunicazione a livello di marca Sardegna ha creato un vistoso vuoto nell'azione pubblica. Contestualmente alla soppressione dell'ESIT e alla nascita dell'Agenzia Sardegna Promozione, la Giunta Regionale aveva predisposto un bando piuttosto cospicuo di 56 ml di euro per la redazione del Piano di Comunicazione che avrebbe dovuto segnare lo spartiacque fra la politica del passato e quella del futuro, con nuove filosofie, approcci e metodi di lavoro²⁶. A seguito della disavventura del bando, le conseguenze sono state evidenziate da più intervistati:

“Il punto è che Sardegna Promozione avrebbe dovuto essere già strutturata prima di chiudere l'ESIT”.

“Se Sardegna Promozione fosse partita immediatamente in sostituzione dell'ESIT e avesse già forzato su quella che io chiamo la commercializzazione dei posti letto e la visibilità di tutto ciò che c'è in Sardegna saremmo già avanti di un anno, invece per colpa della politica siamo in ritardo”.

“La Regione Sardegna si è mossa in questo senso più recentemente, per proporsi come immagine unitaria e questo secondo me è importante. Però sembra tutto fermo perché dopo l'episodio di Saatchi & Saatchi siamo fermi, senza copertura di comunicazione da quattro anni..”.

“Tutto questo ha avuto un riflesso sulla comunicazione importante che è mancata. Anche molti eventi che noi abbiamo fatto probabilmente avrebbero avuto un effetto molto più ampio se contemporaneamente avesse funzionato la comunicazione della Regione”.

Il vuoto regionale della comunicazione e della promozione pone ancora più in evidenza la debolezza della promozione fatta su base locale, caratterizzata dalla frammentazione delle risorse, dei messaggi comunicativi e dalla confusione di ruoli fra soggetti:

26 La vincitrice del bando di gara fu la multinazionale *Saatchi&Saatchi* ma, per presunte irregolarità nella procedura di assegnazione dell'appalto, la gara venne annullata. La conseguenza fu il congelamento del bando sulla comunicazione, con gravi ripercussioni per l'assenza di una forte politica sull'immagine della marca Sardegna

“ (...) Se invece il vecchio ESIT viene sepolto e non si fa null'altro, succede che ognuno continua a fare la promozione singola del proprio pezzetto.. Questa è una cosa negativa”.

“Se noi oggi spendessimo anche la metà ma la spendessimo bene di quello che abbiamo speso per fare il marketing e la promozione, saremmo in ben altre condizioni. E' una politica completamente errata, affidata a degli improvvisatori, di persone che momentaneamente si propongono.. Se la Regione la facesse sistematicamente abbinando l'ambiente, la bellezza, i prodotti, le altre cose, qualcosa si farebbe”.

Tra gli ambiti critici della promozione pubblica si individua anche la modalità della partecipazione a fiere, come chiarisce questo contributo piuttosto significativo:

“Se noi andiamo alla BIT di Milano non diamo un'immagine unitaria e reale della Sardegna. Lì troviamo una miriade di persone che non hanno nulla a che fare con la vera economia: che esponga l'ESIT, il Comune di Cagliari, le CM, i comuni e comunelli, le Province, i consorzi.. tutti con degli stand che non sono rivolti all'esterno, ma sono rivolti agli amministratori che vanno lì, assaggiano, mangiano, bevono..”.

La Borsa Internazionale sul Turismo (BIT) che si tiene ogni anno a Milano è per certi versi l'emblema della cattiva promozione e non riguarda solo la Regione Sardegna, ma anche altre regioni d'Italia. Gli *stand* espongono etichette di tutti i tipi e mescolano le offerte più diverse, dalle singole a quelle organizzate. Talvolta la comunicazione istituzionale si sovrappone con cataloghi proposti da Comunità Montane e poi dalle Province o da singoli Comuni. L'osservazione del testimone è largamente condivisibile: la promozione non è rivolta al turista, che non sa e non gli importa della divisione amministrativa o dell'ente proponente; il turista è interessato piuttosto alle risorse e alla loro natura, alla marca Sardegna che evoca richiami legati al bel mare, alla storia, all'enogastronomia, al turismo attivo.

La frammentazione nella promozione è lo specchio di una debolezza ancora più radicata riconducibile al campanilismo che in Sardegna appare decisamente diffuso.

Talvolta si esprime fra enti locali confinanti, o fra gli operatori economici che appartengono ad uno stesso comune.

“Poi la questione relativa al campanilismo che porta a non far crescere. Io credo ad esempio Dorgali possa generare più presenze a Galtellì in maniera indotta, non pubblicizzando Galtellì ma pubblicizzando di più Dorgali, nel senso che è più facile spostare una persona da Dorgali a Galtellì che non da Roma a Galtellì”.

Come in un processo a catena l'anello successivo alla frammentazione dell'agire degli attori locali, siano essi pubblici o privati, e al campanilismo, è il forte individualismo che specie fra gli imprenditori turistici ostacola la creazione di consorzi, associazioni, o aggregazioni che in qualche modo potrebbero rafforzare l'offerta e intercettare maggiori flussi di domanda, o anche e solo, per abbassare i costi della singola azienda. Il tema verrà ripreso nel prossimo paragrafo fra gli ambiti da rafforzare.

Alcuni intervistati che appartengono a enti pubblici, osservano come talvolta gli insuccessi delle politiche siano riconducibili all'agire degli operatori privati che si adoperano a tal fine:

“Tieni conto che spesso sono gli stessi privati che cercano di far fallire le politiche regionali, perché non vogliono cooperare, e vogliono viaggiare singolarmente, e tu sai che molto spesso le politiche vincenti sono quelle che si ottengono dalla cooperazione”.

Le politiche pubbliche volte al rafforzamento delle strutture alberghiere attraverso incentivi agli imprenditori sono considerate positivamente. C'è però un ambito relativo alle modalità di erogazione dei finanziamenti che gli operatori pubblici considerano un grave punto di debolezza:

“Insomma, questi soldi che si danno e che nessuno controlla.. Se io ti dò i quattrini è perché in quell'azienda ci credo però quell'azienda deve avere uno sviluppo. Non è che ti dò i quattrini per comprarti il fuoristrada e questo avviene.. Allora io te la controllo l'azienda e voglio i bilanci, anno per anno e

voglio vedere anche che tipo di occupazione tu hai. Sennò si continua a dare i quattrini ad aziende sia sarde sia estere, magari prendono i soldi e poi scappano”.

Un'altra debolezza che può essere apparentata alla precedente, è la tendenza degli organismi pubblici di invadere il campo della sfera privata mentre alcuni – dall'interno - sostengono che gli enti pubblici dovrebbero provvedere a svolgere nel miglior modo possibile il proprio ruolo:

“Il pubblico non deve occuparsi di ciò che deve fare il privato. Mi vengono in mente le migliaia di opere a favore del turismo di organizzazione di luoghi che spesso ha significato strutture che avrebbero dovuto fare i privati, parlo di ostelli, parlo di villaggi. (...) La dimensione pubblica è la dimensione delle risorse a sostegno, non sostitutiva dei privati. Poi c'è il ruolo dei privati che debbono costruire impresa facendo in modo che ogni lira che si dà deve esser restituita, semmai col credito agevolato. La distinzione deve essere netta, ma non è sempre stata netta”.

Vi sono poi altri ambiti ancora che gli intervistati segnalano come fattori di debolezza: l'area della formazione e delle competenze e l'area dell'informazione. La formazione universitaria non sembra rispondere alle esigenze del mondo del lavoro, ma piuttosto sembra allontanarsene. Relativamente alle competenze imprenditoriali, il turismo appare un settore “contenitore” che raccoglie operatori che non scelgono il mestiere per attitudine personale o per passione, ma per la disponibilità di finanziamenti:

“Qui in Sardegna c'è questo concetto: mi devo inventare un lavoro, faccio un esempio. Sono disoccupato, ho pochi quattrini, devo fare qualcosa. Il sardo (...) va alla Regione e chiede: dove sono i finanziamenti? In che settore? Allora, nel settore dell'agricoltura c'è il 10%, in quello dell'artigianato c'è il 20%, nel commercio c'è il 30%.. ah, nel commercio.. perché ci sono più finanziamenti”. Questo è l' "imprenditore" che noi abbiamo. Ed è grave, perché non abbiamo nemmeno imprenditori preparati. Quei pochi che abbiamo, e che stanno cercando di investire, questi, secondo me, devono essere aiutati anche

dal pubblico. Ma non solo aiutati, anche controllati”.

L'informazione è intesa in una duplice accezione: l'informazione per la conoscenza del mercato utile agli operatori del turismo e l'informazione turistica per i visitatori. Nel primo caso, come ben evidenziato nel Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile (PRSTS) una forte carenza individuata consiste nella mancanza di dati e di elaborazioni relativi al mercato, così come di attività di monitoraggio delle politiche:

“Qualsiasi azione ha bisogno di un monitoraggio, un sistema informativo è essenziale per fare le strategie sia per regolarle a seconda dell'andamento del mercato. (...) Quindi si cerca di allineare le politiche all'andamento congiunturale, ma se si potesse disporre di un sistema di indicatori costantemente aggiornati, tutto sarebbe più semplice e le azioni risulterebbero più efficaci”.

L'informazione turistica, specie di livello locale, è sentita come una debolezza poiché sebbene sia assodata la necessità di avere un ente che promuova l'immagine della Sardegna in modo unitario, parrebbe altresì necessaria la comunicazione e l'informazione locale specie per quei turisti che arrivano sul territorio perché attratti da una risorsa principale, ma che poi necessitano di una rete informativa locale per alimentare la permanenza sul territorio, o per programmare una nuova vacanza.

Gli effetti delle politiche coincidono con aspetti già trattati relativamente ai cambiamenti che le strategie hanno prodotto: il *leitmotiv* è infatti rinvenibile nell'aumento delle presenze grazie ai voli *low cost* che hanno aperto il mercato alla stagionalizzazione e che hanno portato più turisti stranieri nell'Isola. Non solo si è avuto un aumento generalizzato, ma l'effetto dei voli *low cost* ha avuto ripercussioni di tipo spaziale, a vantaggio del Sud Sardegna: il fatto che l'aeroporto di Cagliari sia diventato una base operativa della compagnia Ryanair sta a significare l'accresciuto interesse di questa per l'area di Cagliari che ha così goduto di maggiori turisti:

“Ryanair ha fatto addirittura una base operativa a Cagliari, cioè ci sono aerei che dormono, fanno base qui questo dice che per Ryanair Cagliari è un

aeroporto di una certa importanza. Da marzo Ryanair ha aperto 17 nuove tratte da Cagliari per destinazioni europee. Alcune le aveva già... La previsione è che nel 2010 ci sia anche un terzo aereo che fa base a Cagliari, per un ulteriore incremento di passeggeri”.

L'aumento dei flussi complessivamente intesi, anche quelli balneari, ha avuto ripercussioni positive in termini economici (aumento delle imprese, aumento degli occupati, crescita del giro d'affari, aumento del consumo dei prodotti locali, etc.). È poi aumentata la qualità della vita degli abitanti delle aree turistiche:

“Se io dovessi pensare a com'erano 20-30 anni fa i nostri paesi costieri e li dovessi guardare oggi lo standard qualitativo di vita è cresciuto enormemente. Posso dire che abitanti di Orosei, di San Teodoro, Villasimius vivono con gli standard di Ibiza. Lavorano 7-8 mesi l'anno ma poi girano il mondo. Io provengo da quelle zone e li conosco bene, tra Budoni e San Teodoro. Quindi chiaramente gli standard sono cresciuti, vada a vedere i servizi che hanno oggi, anche d'inverno. Direttamente o indirettamente il turismo ha prodotto una migliore qualità della vita”.

Un altro ambito che è stato modificato e rinforzato a seguito delle politiche pubbliche è l'identità locale, ambito per il quale il Piano di Marketing ha indicato la necessità di operare per “creare senso”, ovvero per impregnare il prodotto turistico di elementi di immaterialità. Per gli operatori intervistati si è trattato di un effetto positivo, anche se, come si dirà nel prossimo paragrafo, l'identità non deve essere confusa col folclore.

Risultati RQ2: Valutazione delle politiche e delle strategie

	Organizzazioni Pubbliche					Organizzazioni Private			
I risultati: i successi / punti di forza	La concertazione. Politiche di relazione col mercato. Investimenti nel prodotto	Maggiori standard qualità alberghi e aggiunta servizi Altri segmenti oltre al balneare	Programmazione regionale. Miglioramento comunicazione. Ecomarketing. Promozione collegata ai segmenti	Il turismo è un realtà grazie a investimenti pubblici e privati	Concertazione e collaborazione fra attori	Emersione del genius loci, dell'unicum. Organizzazione prodotto nell'interno. Politiche dei GAL. Buone pratiche	Qualificazione strutture. Creazione albergo diffuso per i paesi dell'interno	Politiche sul prodotto (alberghi). Riconoscimento più segmenti oltre al balneare	Politiche del trasporto con infrastrutturazione e voli <i>low cost</i> Promozione prodotto e marketing territoriale
Gli insuccessi / punti di debolezza	Operatori privati che cercano di far fallire le politiche. Utilizzo Enti Locali di fondi regionali per fare cassa senza corretta destinazione	Confusione tra credito al turismo e credito alberghiero. Scarso controllo su qualità. Improvvvisazione nel turismo	Necessità dati aggiornati e monitoraggio su politiche. Ripensare la partecipazione a fiere e al modo. Scarsa conoscenza della Sardegna all'estero. STL	Distinzione di ruoli: il pubblico deve occuparsi dei servizi pubblici e i privati di impresa. Troppe risorse pubbliche per finanziare imprenditoria privati	Improvvvisazione nel turismo. Troppi soldi pubblici a fondo perduto. Mancanza controllo sui finanziamenti pubblici	STL: non sono nati sotto la spinta dei privati. Mancanza collegamento evento e ricettività. Assenza aggregazioni fra privati (es. consorzi). Mancanza piano comunicazione	Promozione frammentata. Debolezze nell'accoglienza: ci vogliono IAT. Tassa sul lusso e politica sbagliata su arenili. Individualismo diffuso	Soppressione ESIT ma vuoto di comunicazione e promozione. STL nati su confini geografici. Formazione universitaria troppo teorica. Campanilismo. Troppa enfasi su archeologia	Fallimento storico della Regione che fece alberghi o dopo campeggi. Bene la soppressione ESIT ma ci vuole altro soggetto. Frammentazione: in troppi a fare promozione scoordinata
Effetti politiche	Aumento presenze per voli <i>low cost</i> . + occupazione, qualità vita. Apertura mentalità. Più uso prodotti locali. Recupero identità	Miglioramento patrimonio esistente (es. culturale). Più qualità della vita e reddito. Rafforzamento identità e culture interne	Aumento presenze per voli <i>low cost</i> specie Sud Sardegna	Miglioramento qualità vita	Maggiore integrazione fra settore turistico e prodotti locali. Promozione aree interne	Collegamento turismo e territorio: centrale la cultura agro-pastorale nel Centro Sardegna. Sostenibilità	Miglioramento qualità della vita, aumento flussi	E' aumentata l'accoglienza, la qualità del prodotto	Aumento flussi e opportunità di destagionalizzazione con voli <i>low cost</i> . Miglioramento accoglienza e prodotto

6.6 La direzione delle politiche per il futuro e nuovi scenari in Sardegna

L'osservazione dei punti di forza e di debolezza delle politiche pubbliche turistiche, in particolare di quelle volte alla destagionalizzazione, si collega strettamente alla visione degli elementi da rafforzare e da cambiare. Ci sono inevitabilmente temi ricorrenti nelle valutazioni espresse dagli attori intervistati. La frammentarietà è un concetto più volte ribadito: nelle strategie promozionali e più in generale nel modo di strutturare e di attuare le politiche; nell'agire dei soggetti pubblici, ma anche fra quelli privati. Frammentarietà anche nella proposizione di singole manifestazioni che non riescono ad attrarre domande esterne alla Sardegna, ma che non hanno la forza di attivare altro se non quello che un intervistato ha magistralmente definito *“lo sviluppo delle mezze birre”*, riferendosi alla magra efficacia di alcuni eventi che generano quasi esclusivamente presenze escursionistiche:

“Se mi fai la promozione fra i vari paesi dell'hinterland e all'interno della stessa Sardegna significa non fare sviluppo del turismo, ma sviluppo del turismo delle mezze birre, tra paese e paese”.

La frammentarietà si cambia con l'approccio a sistema, con l'ideazione di strategie che coprano più parti o più aspetti dell'offerta sarda. Ciò implica il cambiamento verso politiche che ricompongano divisioni, non che le aumentino. Una chiara divisione di tipo spaziale è fra aree costiere ad alto tasso turistico e aree interne a scarso sviluppo turistico. Se nelle prime è quasi sufficiente l'apertura di servizi ricettivi e di intrattenimento accanto al mare e alle spiagge, nelle seconde non basta aprire esercizi commerciali per avere automaticamente il turismo, anche se il territorio ha le sue ricchezze ambientali. Questo concetto lo racconta la voce di un imprenditore che gestisce tanto un villaggio turistico sulla costa, quanto un albergo nell'interno della Sardegna:

“[Nella struttura sulla costa] apriamo il cancello e con due strombazzate alle fiere facciamo 650 coperti a pranzo e a cena, poi la settimana successiva facciamo lo stesso, il cambio dei clienti avviene di sabato e va avanti così quattro mesi. È una cosa che funziona e va da sola e dà soddisfazione

economica. Però qui [nell'interno] è tutta un'altra cosa, molto più complessa, ci dobbiamo impegnare tutti i giorni, non è un turismo ma sono diversi turismi. (...) Qui bisogna cambiare totalmente da un giorno all'altro, l'approccio, il modo di fare”.

Ci sono poi aree interne che beneficiano della relativa vicinanza al mare, ad esempio comuni fortunati come Dorgali che ha un affaccio importante sulla costa (Cala Gonone) o come il confinante Oliena che si trova a pochi chilometri dal mare e ha alle spalle le montagne del Supramonte che gli fanno da cornice straordinaria. Ci sono però aree interne che sono più distanti dal mare come, ad esempio, Santulussurgiu, nell'Oristanese, che si gioca la carta del turismo attraverso l'identità architettonica, eventi culturali e l'ospitalità diffusa. Sebbene il turismo balneare, cioè costiero, sia l'attrattore principale del turismo in Sardegna, anche il turismo dell'interno va crescendo di importanza e proprio nell'ottica della destagionalizzazione cresce il suo peso:

“A livello regionale ci deve essere consapevolezza dell'importanza del turismo nelle aree interne. Perché già una buona sinergia fra turismo marino e interno produrrebbe risultati. Oramai chi fa turismo non sta fermo in un posto, buttato in una spiaggia, ma ha bisogno di muoversi nel territorio”.

Come osservano alcuni intervistati, occorre riconoscere con onestà che non tutte le aree della Sardegna hanno una vocazione turistica, per questo sia a livello regionale, sia a livello locale dovrebbe essere effettuata una ricognizione in tal senso, per evitare di disperdere le risorse e di creare false aspettative:

“Non è detto che tutta la Sardegna debba avere una vocazione turistica, non tutte le aree lo sono, dobbiamo avere la capacità di capire dove può funzionare”.

“Non tutti i comuni della Sardegna possono essere a vocazione turistica. Se non capiamo questo non ne caviemo piede. Ovviamente il pubblico deve dare prospettiva a tutti, però se non è il turismo sarà un'altra cosa”.

Il tema è abbastanza delicato e si interseca con modi di pensare di una parte dei sardi che ancora resistono culturalmente, specie in alcune aree interne, e generano aspettativa verso il sostegno pubblico ad ogni costo. La disponibilità di finanziamenti pubblici nel settore turistico dà adito a richieste di incentivi per attività ricettive in contesti che non hanno capacità attrattiva e questo pone problemi di spreco e di dispersione delle risorse. Il tema della mentalità locale ha ripercussioni anche tra operatori privati che frequentemente assumono atteggiamenti passivi e attendisti: lasciano cioè agli enti pubblici il compito di fare da motori di iniziative economiche per le quali dovrebbero invece assumere il ruolo di protagonisti:

“[Cortes Apertas] era una cosa nata in collaborazione fra Comune e imprenditori e stava diventando un business per tutti. Anche gli stessi operatori che sono quelli che dovrebbero credere nella loro attività e quindi promuoverla, aspettavano e ancora aspettano che sia l'amministrazione comunale che promuova e spenda quattrini per tali attività. Il Comune lo fa a prescindere da questa manifestazione, però non può essere il ruolo principale dell'amministrazione comunale. Il ruolo principale deve partire dagli operatori privati, dopodiché il Comune interviene a supporto”.

Vi è poi un altro aspetto che andrebbe modificato nell'atteggiamento degli amministratori locali che talvolta spingono per avere finanziamenti senza però avere alle spalle un progetto:

“È quello che è successo con la vecchia programmazione, col 1994-99 e in quella successiva. Bisogna evitare che i fondi regionali servano a rimpinguare le casse degli enti locali senza avere una destinazione corretta, un progetto cantierabile”.

La deriva verso l'omologazione è un fenomeno critico su cui riflettere attentamente. Se da un lato le politiche pubbliche spingono verso l'esaltazione delle differenze, dell'*unicum* che non appartiene sempre all'isola nel suo complesso, ma talvolta si tratta di specificità riferite ad aree precise del territorio sardo, dall'altro occorre evitare che all'interno delle stesse politiche si promuovano iniziative omologanti. Un esempio: la produzione del pane carasau è tipica delle culture pastorali del Centro

Sardegna²⁷. È perciò coerente con la tradizione locale che in quelle aree si svolga la sagra del pane carasau, oppure che si svolga la sagra della pecora bollita che è tipica di quei territori. Invece accade ciò che alcuni intervistati segnalano con disappunto:

“(...) la sagra della carne della pecora.. Se se ne fa una in Barbagia va bene, è tradizione, la sanno fare, è un prodotto locale, ma questa cosa che si faccia anche a Gonnese che ha tradizioni minerarie che senso ha? È uno scimmiettare e basta e poi, a che cosa serve? E quando? Nel mese di agosto quando ci sono i turisti..”.

“Qua stiamo rincorrendo, ogni volta, le idee che fa un comune e poi noi gli andiamo appresso e ricopiamo la stessa cosa.. Non va bene.. Ognuno dovrebbe esaltare la propria peculiarità in modo da mettere insieme, in rete. (...) Ci vogliono meno copiatore e più fantasia”.

Gli ambiti da rafforzare sono riassumibili in cinque concetti principali: unitarietà, aggregazione, integrazione, innovazione, informazione. Unitarietà e integrazione sono la risposta alla frammentazione delle politiche e dell'agire degli operatori. Unitarietà significa soprattutto avere una sola regia, una sorta di cabina di comando che attui le principali strategie pubbliche, ma prima ancora che individui la “visione dello sviluppo”, la direzione da imprimere alle politiche, e che poi si confronti e cooperi con gli altri enti locali. Il riferimento degli intervistati va chiaramente all'Agenzia Sardegna Promozione di cui si auspica l'effettiva strutturazione e azione operativa. Accanto all'agenzia regionale, il concetto di unitarietà dovrebbe applicarsi anche a livello locale e collegarsi alla necessità di integrare, non di dividere. I Sistemi Turistici Locali nascono col piede sbagliato ma non possono essere lasciati alla mercé di politiche campanilistiche e di vecchia impostazione, di quella che un intervistato chiama “la politica con la p minuscola”.

“(...) il Sistema Turistico Locale è un fallimento, bisognerebbe lavorare coi territori piuttosto che calare dall'alto una sorta di delimitazione. Sì perché l'idea era buona ma bisognava far partire il processo dal basso secondo aree

27 Si tratta di una produzione legata alla transumanza invernale dei pastori che si spostavano con le greggi nei terreni del Campidano, portando con sé un pane destinato alla lunga conservazione che pertanto è tipico solo di quella cultura. Nel resto della Sardegna si trovano altre varietà di pane

territoriali omogenee, dove ci sono le condizioni per cui non si parte dall'anno zero e lì agire con soggetti pubblici e privati. Per cui le politiche dovrebbero avere la caratteristica dell'organicità, della completezza, vedere di che cosa c'è bisogno, mettere insieme tutto e poi certamente promuovere tutto”.

L'integrazione non è solo una parola chiave per rafforzare le politiche pubbliche, o le strategie territoriali fra costa e interno, ma anche per modificare le strategie degli operatori privati, ponendo finalmente rimedio all'eccesso di individualismo che impedisce ai piccoli imprenditori sardi, che sono tanti, di accedere a mercati o anche a politiche territoriali per mancanza di mezzi finanziari o per mancanza di “peso specifico”, di *lobbying*:

“(...) il tema dei consorzi: gli operatori devono stare insieme e capire che non ci sono solo operatori nello stesso paese. Mettersi insieme perché questo significa cooperare, scambiarsi esperienze, la possibilità di gestione di servizi specie di natura informatica che ti collegano ai mercati, strategie che si elaborano insieme. Direi, banalmente, di stare insieme in un mercato, anche perché in questo modo sei un interlocutore rispetto al pubblico. I soggetti che non sono associati sono di difficile gestione anche per il pubblico”.

L'integrazione si collega a sua volta con l'innovazione. Come già evidenziato in precedenza, l'impetuoso processo di innovazione che si è avuto attraverso le reti telematiche ha rivoluzionato anche il mercato del turismo. Il meccanismo dell'intermediazione turistica ha subito un forte ridimensionamento ed è ancora in fase di assestamento. Lo sviluppo dell'informatica, processo ancora in atto, ha aperto possibilità ai piccoli imprenditori di ricettività, ma anche a operatori di servizi complementari, di avere un canale diretto con i consumatori finali attraverso il *booking*:

“Siamo ripartiti con l'avvento di internet e dei voli low cost e abbiamo cominciato a muovere numeri interessanti nella bassa stagione (...) anche perché l'avvento del low cost ha rotto il legame fra strutture ricettive e Tour Operator (...) Poi la nuova crescita è stata in tempi più recenti, nel 2006 abbiamo avuto un tasso di occupazione del 50% che è un dato buono per la

Sardegna (...) ci siamo ben assestati e in tre anni abbiamo avuto quasi il raddoppio di fatturato”.

Come avete fatto?

“Canali distributivi con internet, internet, internet”.

L'informazione intesa soprattutto come disponibilità di dati e analisi sul turismo isolano, nazionale e internazionale, è un altro punto cruciale da rafforzare. La disponibilità di dati aggiornati, specie per le strategie di marketing, significa poter intervenire tempestivamente per cambiare la rotta delle attività, potenziando canali privilegiati o disinvestendo su segmenti indeboliti:

“Ad esempio, noi abbiamo il Piano di Marketing che è stato fatto nel 2007-2008 e si basa su analisi di fattori chiave per lo sviluppo competitivo che a loro volta si basano su dati statistici e indagine campionaria relativi a quel momento, ma consideri che dal 2008 si è verificato uno stravolgimento dell'economia mondiale (...) Non ho.. un osservatorio.. un punto di osservazione delle ripercussioni da un punto di vista socio-economico. Ho una serie di dati che mi dicono quanto il turismo sia aumentato o diminuito negli anni, ma sono dati macro, per macro regione della Sardegna o per province”.

L'informazione intesa come bagaglio di dati, conoscenza dei mercati, analisi congiunturali, non è solo una questione che attiene le politiche degli organismi pubblici, ma dovrebbe essere una esigenza per la programmazione delle stesse attività dei privati:

“Se fossi un operatore del turismo pretenderei dalla Regione un Osservatorio sul turismo funzionante, che mi desse i dati, che mi facesse capire che tipo di politica devo fare.. Pretenderei una promozione mirata all'estero, pretenderei più workshop.. Invece non ho ancora capito il livello di questi operatori privati che abbiamo..”.

Lo scenario futuro immaginato dagli intervistati si articola attorno ad alcune parole chiave strettamente interrelate fra loro: creatività, identità, interiorità. La creatività è applicata essenzialmente all'identità che è il concetto centrale espresso in merito alla

visione del futuro. In un mondo che è ormai proteso alla globalizzazione e a forme di appiattimento dei prodotti e dei mercati, la Sardegna, piccola isola nel Mediterraneo con pochi abitanti, non può competere con politiche di prezzo all'ingresso di nuovi *competitors*. Non è questo il suo terreno:

“Io penso che lavorare con politiche educative che diano il senso dell'orgoglio del luogo, affiancate a politiche di tipo più formativo, professionale che servono a tradurre questo senso identitario in un quadro competitivo vero e proprio, nel mercato mondiale, sia la scelta giusta. Altrimenti l'appiattimento ci porterebbe a scommettere su altre politiche, come quelle di prezzo, sulle quali non siamo competitivi”.

C'è però un ambito nel quale può far da richiamo al turismo internazionale, oltre che a quello domestico che già conosce e apprezza le sue coste: è la sua cultura millenaria, le sue unicità che non hanno apparentamenti nemmeno coi vicini popoli del Mediterraneo, le sue peculiarità che ancora oggi stupiscono come, ad esempio, l'alta incidenza di centenari, fenomeno raro nel mondo con pochi altri casi, che ha posto l'Isola sotto riflettori internazionali.

“Ho fatto una settimana di promozione a Torino l'anno scorso che aveva un titolo ben preciso: "la Sardegna dei centenari" (...) Questo tema perché se n'è interessato il National Geographic, la televisione di Stato coreana (...) Ma tutto ciò l'ho messo come fattore di attrazione importante: ciò che volevo comunicare era l'arcaicità di questa terra e la longevità di uomini che sono "antichi" per ragioni biologiche, la Sardegna è un luogo dove si campa a lungo. Considerando che le culture occidentali sono sempre più preoccupate della morte, questo era un tema importantissimo di comunicazione. Tant'è che abbiamo avuto molto risalto sulla stampa”.

Nell'indagine sono poi emersi altri aspetti singolari, come i risultati di una ricerca sul vino effettuata da esperti dell'Università della Bicocca:

“In Sardegna si faceva il vino a partire dal 1500 a.C. [durante la civiltà nuragica]. Sono stati trovati acini cristallizzati di vitigno Bovale, da noi si

chiama Moristellu, dentro dei vasi che contenevano vino (...) Hanno trovato a Orgosolo, nel nuraghe Orunu, quattro tast de vin del IV secolo a.C.”.

La recente teoria (Frau, 2002) secondo la quale la Sardegna sarebbe ciò che gli Antichi Greci chiamavano Atlantide, l'Isola dei Beati, già da allora conosciuta per il suo popolo longevo, ha poi dato ulteriore ribalta mediatica all'Isola: l'UNESCO e l'Accademia dei Lincei hanno accolto la teoria e hanno sostenuto la mostra itinerante 'Atlantika', ideata dallo stesso Frau, che si è inserita in un simposio internazionale mirato a investigare il quesito delle Colonne d'Ercole²⁸. La Sardegna è ricca di miti, di storie. È stata l'origine della civiltà nuragica, unica al mondo, dove 2000 a.C. si costruivano torri di pietra di 20-30 metri d'altezza, dove si lavoravano i metalli con tecniche originali e si realizzavano gioielli che sono stati ritrovati nei corredi funerari di sepolture Etrusche. La Sardegna è ancora terra di produzioni agroalimentari pregiate che sono diventate la materia prima di eccellenze enogastronomiche. La visione del futuro è per gli intervistati riconducibile al filo conduttore dell'identità, da usare con intelligenza, come qualcuno suggerisce, evitando la confusione con forme di folclore:

“Abbiamo un serbatoio di valori identitari e questo il turista lo percepisce assolutamente (abbiamo fatto dei questionari). Ad esempio, l'unicità di mangiare un arrosto che sembra venuto fuori da un libro di Omero, in quelle montagne, fra quelle persone, è un'esperienza che il visitatore percepisce, è efficace e dà dei risultati”.

“Valorizzare i propri prodotti è intelligenza non folclore. Mettere un balletto sardo a una sagra paesana e dare malloreddus quello è folclore”.

L'ultima suggestione riguarda l'ambito dell'interiorità. Il turismo diviene sempre più esperienza e sempre meno prodotto, nel senso che il visitatore è molto attento agli aspetti immateriali che incamera nella propria esperienza turistica. Lo *standard* qualitativo dei servizi è dato quasi per scontato, ma ciò che rende la vacanza indimenticabile è il valore intangibile dell'esperienza vissuta.

²⁸ L'informazione è tratta dallo stesso sito web dell'UNESCO in http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=26682&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Risultati RQ3: La proiezione verso il futuro

	Organizzazioni Pubbliche					Organizzazioni Private			
Cosa cambiare	Frammentarietà competenze nel pubblico. Atteggiamento enti locali volti più ai soldi che alla progettualità	Obbligare l'apertura lunga a servizi che prendono incentivi pubblici.	Individualismo dei privati, imparare a fare rete. Scarsa innovatività degli imprenditori. Promozione pubblica. Sistema informativo	Frammentarietà e dispersione azioni. Competenze tanto dei privati quanto del pubblico. Non tutte le aree sarde hanno vocazione turistica	Mentalità operatori privati: aspettano che sia il pubblico a promuovere. Scoraggiare le copiatore fra eventi. Più promozione esterna	Scarsa reattività imprenditori locali. Disinteresse operatori costa per politiche con l'interno. Campanilismi degli enti locali: approccio distrettuale	Non sprecare risorse nella promozione di singole iniziative. Non incentivare l'alta stagione ma usare grandi eventi per promuovere tur. nei mesi spalla	Promozione frammentata. Assetto sbagliato degli STL. Mettere manager a dirigere le politiche	Politiche di promozione uniformi: la sagra della pecora va bene in Barbagia Fare più informazione. Politiche scoordinate fra attori
Cosa rafforzare	Necessità di una unica regia pubblica che poi cooperi con altri enti locali. Qualificazione prodotto	Segmento anziani Nord Europa per l'inverno. Golf e nautica da diporto. Gestione monumenti e edifici di valore culturale. Prodotti locali	Integrazione fra attività produttive. Osservatorio sul turismo. Promozione mirata all'estero. Proseguire sull'identità	Migliorare l'offerta: apertura musei e siti archeologici, integrare ricettività e territorio. Creare eventi. Cooperazione fra attori diversi Trasporti	Forme di aggregazione fra enti locali per costruire progetti di sviluppo territoriali. Controlli sui privati che usufruiscono di finanzia.pubbl	Promozione dell'eccellenza nella ricettività e ristorazione. Consorzi turistici. Promozione pubblica congiunta.	Riordino figure specialistiche: guide, etc. Immagine unitaria della Sardegna. L'accoglienza. Multifunzionalità aziende. Sinergia fra costa e interno	Politiche di prodotto: identificare quello che ha più <i>chance</i> e formulare proposte coerenti. L'uso reti telematiche per prenotaz.on line	Rafforzare immagine unitaria. Esaltare le eccellenze. Migliorare il prodotto e l'accoglienza. Usare l'identità evitando il folclore
Nuovi scenari o spazi per il futuro	Creatività e uso (corretto) dell'identità sarda in processi di sviluppo	Rafforzare le peculiarità: esplorare il circuito dei beni culturali. Agire sull'autenticità	Vendita pacchetti negli STL. Più integrazione fra operatori. Marca Sardegna costruita su forte identità	Turismo come dimensione di conoscenza e arricchimento interiore. Cooperazione fra attori	Sviluppare idee creative lavorando sull'integrazione fra turismo e territorio. Puntare all'unicità	Connotazione servizi all'identità. Scommettere su valori identitari. La "distinzione" come chiave strategica. Far emergere le eccellenze	Riappropriazione culturale in chiave moderna: imparare a vendere senza snaturare. Puntare all'unicità, a ciò che non hanno gli altri	Reti informatiche: intervento Regione per costruire unica piattaforma. Puntare al prodotto ambientale e teoria Frau	Agire sulla promozione del territorio con metodo, studiando, usando buone pratiche. La chiave è nella attenta documentazione

Gli ambiti che hanno a che fare con l'intangibilità possono essere diversi: le storie sul cibo, ad esempio, il racconto sul formaggio Fiore Sardo che è un pecorino diverso da tutti gli altri, con una particolare lavorazione; il significato di fiori rari come la peonia, chiamata la rosa del Supramonte; il racconto sulla lavorazione del pane che è intriso di cultura e di storia locale; o forse la più semplice possibilità di contemplare ciò che un intervistato definisce *“la dimensione del silenzio”* che può costituire un alimento della propria interiorità:

“Il turista del Centro Sardegna è maggiormente acculturato, alla ricerca di suggestioni vere, di storie di geografia, del parco, gira da solo con delle mappe. Diciamo che quando mangia cerca non solo il cibo della Sardegna, ma anche una storia, un qualcosa che gli consenta di godere pienamente della vacanza”.

“Siamo dentro a una dimensione della conoscenza, il viaggio come conoscenza che poi può attivare tutti i sensi: i sensi, l'olfatto.. Dobbiamo avere la capacità di organizzare queste cose, di metterle sul mercato nel giusto valore e trovare degli operatori che sappiano come fare. Io credo che questo sia il futuro del turismo. La gente ama il mare, ma questa dimensione arricchisce, ti toglie lo stress, ti dà pace, tranquillità”.

6.7 Comparazione delle politiche: l'uso di “lesson drawing”

Molte ricerche turistiche sono direttamente o implicitamente comparative in natura (Baum, 1999b). Si studia il fenomeno per capire, ad esempio, come la destinazione predispone il suo apparato di offerta, quali segmenti attrae, quali sono le motivazioni alla visita, come cresce l'economia. Queste dimensioni di analisi vengono trattate anche in altre destinazioni e il fenomeno della comparazione, che è alla base del *benchmarking*, è molto diffuso. Ad esempio, la comparazione è una modalità largamente attuata all'interno delle politiche della Comunità Europea o di organismi internazionali come il WTO, allo scopo di individuare, scambiare e trasferire le esperienze all'interno degli Stati membri o dei propri componenti. Secondo Rose (1991, p.6) la comparazione è più diffusa di quanto non si creda:.

“Consciously or unconsciously, we are always drawing lessons from our own past or from the experiences of predecessors in a job. When we travel, both differences and similarities are noticed. The differences are a stimulus to draw conclusions about the way that we order our activities at home. Just as Moliere's upstart man of wealth could speak prose without paying tuition, so everyone concerned with public policy unconsciously draws lessons across time and space”.

Un filone molto conosciuto è quello delle buone pratiche, di cui si è parlato anche nella trattazione dei due casi di studio, che può offrire una fra le tante risposte al perché della comparazione. Le motivazioni possono attingere tanto a necessità teoriche, quanto pratiche. La comparazione può avere finalità teoriche rispetto al processo di validazione dei risultati della ricerca, siano essi qualitativi o quantitativi; può essere utilizzata per collegare i risultati dei dati secondari con quelli primari. In realtà, la comparazione non è solo un esercizio accademico ma ha significativi e pratici benefici per il settore turistico (Baum, 1999b). Questi possono includere: la misurazione delle prestazioni contro una larga varietà di criteri, su base longitudinale – gli arrivi sono ad esempio uno dei più comuni indicatori comparativi usati nelle analisi retrospettive o che servono nella pianificazione del turismo; determinare le prestazioni relative rispetto a quelle di destinazioni simili; identificare mercati nuovi o alternativi nello sviluppo di strategie; utilizzare il già citato *benchmarking* nel comparare offerte, prodotti, o prestazioni di altri concorrenti; imparare dalle esperienze degli altri e “trarre le lezioni” (*lesson-drawing*) rispetto a un proprio schema concettuale e pratico, e così via (Baum, 1999b, p.628).

Nell'ambito di questa ricerca, la comparazione ha per oggetto non tutti gli aspetti trattati nei due casi di studio relativamente al fenomeno turistico - nei capitoli 4 e 5 sono stati raffigurati sia sincronicamente che diacronicamente i caratteri quantitativi e qualitativi principali del turismo in Scozia e in Sardegna - ma si focalizza sulle politiche pubbliche. La comparazione a tutto tondo fra le due realtà indagate, non è la finalità di questo studio, ma questa è certamente strumentale per far emergere le “lezioni” che si possono trarre dall'analisi delle politiche pubbliche esaminate. Non è dunque centrale l'utilizzo della comparazione per fini teorici, la validazione della

ricerca, perché l'oggetto di “confronto” attiene le politiche pubbliche facendo ricorso soprattutto ai dati primari raccolti attraverso le interviste²⁹.

Entrando nello specifico dell'approccio “lesson drawing”, Rose (1999) identifica cinque modi per trarre lezioni dalle politiche pubbliche: il primo, decisamente più semplice, è quello di *copiare*. Ciò significa assumere *in toto* un programma che è stato attuato in un preciso conteso e riprodurlo esattamente, senza alcuna variazione o adattamento, in un altro contesto. Un esempio pratico lo si può trarre dall'analisi svolta nei paragrafi precedenti a proposito delle politiche pubbliche in Sardegna: fra gli enti locali non è infatti estranea la pratica di copiare politiche relative a eventi che sono state ideati da alcuni e di riproporli, tali e quali, nell'ambito della propria giurisdizione.

Il secondo modo consiste nell'*emulazione*, ovvero nell'adozione di un programma che è stato ideato in un'altra giurisdizione, con adattamenti specifici. Questo modo lo si ritrova sia nel caso scozzese, sia nel caso sardo. In Scozia è molto diffuso l'utilizzo di buone pratiche relativamente ad attività imprenditoriali che vengono portate a conoscenza degli operatori per essere poi emulate, più che copiate in maniera acritica. In Sardegna, un esempio lo ha fornito un GAL nello studio di buone pratiche in altri contesti mediterranei, da cui ha tratto di focalizzare il prodotto sul *genius loci* e farne a politica guida del processo di sviluppo locale e del cambiamento.

Il terzo e quarto modo consistono rispettivamente nell'*ibridazione*, ovvero nella combinazione di programmi di due differenti posti, e nella *sintesi*, cioè nel combinare elementi familiari da programmi che sono in uso in tre o più luoghi. Esempi di ibridazione o di sintesi si possono trovare nelle politiche comunitarie come nel Programma Interreg, fra Regioni del Mediterraneo che decidono di scambiarsi esperienze e di combinare elementi fra le politiche in atto. Infine, il quinto modo consiste nell'*ispirazione*. I programmi in uso altrove agiscono come stimoli per lo sviluppo di nuovi programmi che non hanno eguali.

29 I dati secondari sono comunque parte acquisita della ricerca, e sono implicitamente assunti nell'analisi che segue

La scelta del modo o dei modi coi quali leggere e comparare le politiche dipende da tanti aspetti e dagli obiettivi della ricerca. In questo caso, poiché la ricerca ha essenzialmente finalità descrittive e interpretative ma non prescrittive, la comparazione è utilizzata per far risaltare aspetti che in uno stadio successivo di analisi possono portare ad approfondite indicazioni di *policy* per le politiche pubbliche dei due casi studiati, o di uno solo dei due. Il concetto è poi ribadito nel prossimo e ultimo capitolo, nel quale si fa un cenno alle indicazioni di *policy* a chiusura dell'analisi condotta. Il filo conduttore cui ci si attiene in questa fase è di comparare realtà diverse e di far emergere le similitudini e le differenze, soprattutto le buone pratiche, per trarre vicendevolmente lezioni. Probabilmente, se si dovesse seguire lo schema proposto da Rose, in questo caso si focalizzerebbe l'attenzione più su aspetti di emulazione e di ispirazione.

Lo specifico filo conduttore della comparazione resta quello individuato con gli interrogativi della ricerca: l'ambito organizzativo degli attori principalmente pubblici, ma anche privati; l'ambito delle strategie adottate, lette in chiave sincronica e diacronica e analizzate nei punti di forza e di debolezza; infine l'ambito del cambiamento realizzato attraverso le politiche e della proiezione nel futuro.

Prima di entrare nel merito della comparazione delle politiche pubbliche, può essere utile una introduzione ai due casi riassumendo alcuni tratti che sono stati già trattati singolarmente in precedenza circa la caratterizzazione dei due territori. Scozia e Sardegna sono due destinazioni turistiche, ma prima ancora, due territori geograficamente non assimilabili per posizione, dimensione e popolazione, se non per avere in comune la caratteristica della perifericità. La Scozia è un territorio esteso del Nord Europa di 78 kmq e di oltre 5 milioni di abitanti, ed è parte di una grande isola dove vivono oltre 70 milioni di persone, mentre la Sardegna è un'isola del Mediterraneo di 24 kmq, con poco più di 1,6 milioni di abitanti. La Scozia che ha una buona parte del suo turismo nella domanda domestica non deve faticare quanto la Sardegna per attrarre la domanda italiana perché può essere raggiunta in treno o in macchina senza varcare il mare. Inoltre, la Scozia ha una concorrenza interna che appare meno agguerrita rispetto alle altre 19 regioni che compongono lo stato italiano, dotate di ricchezze straordinarie come le città d'arte, giusto per fare un

esempio. Il terreno comune per la comparazione non può essere nemmeno quello dei numeri dei flussi di domanda: la Scozia ha circa 15 milioni di arrivi per 63 milioni di presenze, contro i 2,3 milioni di arrivi e 12,3 milioni di presenze in Sardegna. In Scozia il turismo generato dagli scozzesi stessi è di circa un terzo delle presenze, mentre in Sardegna i sardi generano meno di un dodicesimo delle presenze. I confronti quantitativi sono dunque privi di significato perché i due territori sono incomparabili. Ciò che invece si ritiene sia il terreno più favorevole per una comparazione è di tipo qualitativo e riguarda l'ambito delle politiche pubbliche, richiamando in causa, ancora una volta, la caratteristica che accomuna le due realtà: l'essere due territori periferici, remoti, e il fatto di condividere la stagionalità nel turismo.

Sebbene la ricerca non nasca con espliciti obiettivi di comparazione, come Rose (1991) ha affermato, diviene quasi naturale confrontare i temi indagati fra i due casi. Una deriva che si intende evitare è quella della comparazione quantitativa delle politiche, ad esempio in termini di entità di spesa pubblica effettuata, numero di enti e di personale coinvolto, e così via. Le differenti grandezze numeriche fra i due casi di studio sono tali da sconsigliare un qualsiasi raffronto basato sui conteggi. Inoltre gli obiettivi della ricerca spingono l'attenzione verso altri tipi di confronto. Infatti, il primo ambito di analisi riguarda l'organizzazione pubblica e la descrizione nonché la comprensione del contesto. Considerando le differenze che inevitabilmente esistono fra due territori che hanno storie amministrative non assimilabili³⁰, si possono osservare alcuni aspetti e applicare l'approccio del *lesson drawing*, ovvero del “trarre lezione” nel comprendere i punti di forza e di debolezza di un modello amministrativo e individuare buone pratiche organizzative o gestionali.

La Scozia è dotata di tre agenzie governative che agiscono sul lato della domanda e sul lato dell'offerta. Nello specifico, VisitScotland è un'agenzia dedicata al marketing turistico a tutti gli effetti che potrebbe diventare l'interlocutore pubblico principale in materia di turismo, se alcune attività delle agenzie di sviluppo Scottish Enterprise e Highlands Islands Enterprise passassero sotto la sua egida. È un'ipotesi che è stata

³⁰ Attraverso la *devolution* la Scozia ha ampliato la sua autonomia legislativa e la sua attività pianificatoria ma l'autonomia speciale di cui gode la Regione Sardegna non appare assimilabile ai poteri scozzesi

accennata dagli intervistati ma su cui non ci sono per ora certezze. Ciò che appare verosimile è il taglio economicista della concezione dello sviluppo da parte del Governo Scozzese che ha avuto effetti sull'organizzazione interna e su quella operativa delle agenzie di sviluppo. Il problema osservato dagli intervistati è che le agenzie hanno perso il contatto coi piccoli imprenditori che sono l'ossatura della ricettività scozzese. Pertanto, non tutto ciò che attiene l'organizzazione pubblica scozzese può essere considerato un esempio di successo da emulare. Una buona pratica che si può trarre dal caso scozzese è individuabile nel modello di promozione: vi è una agenzia governativa centralizzata che si occupa della marca Scozia, dell'attrazione di investimenti, della promozione di eventi. VisitScotland agisce con organicità e con continuità, fa largo uso del *web marketing*, e produce risultati che per gli intervistati sono soddisfacenti. A livello locale, appare di rilievo l'esperienza di programmazione dal basso secondo l'approccio *bottom up* interpretata dalle Destination Management Organisations che nascono come aggregazioni di soggetti pubblici e privati e sono in grado di realizzare risultati importanti. Il modello di DMO non funziona sempre nello stesso modo, ma può essere preso come esempio da studiare e da approfondire per capire come e a quali condizioni si può rafforzare la componente privata (nel caso del DMO indagato, in tre anni di vita dell'organizzazione, la partecipazione pubblica è scesa dall'80% al 40%) e come si può diventare un soggetto di forte coesione locale. Un'altra buona pratica riguarda l'aggregazione dei vari soggetti privati turistici che sono riuniti sotto un'unica associazione che li rappresenta nei tavoli governativi e che esercita critica costruttiva nelle scelte politiche.

Nel caso dell'organizzazione pubblica della Sardegna si intravedono segnali di cambiamento, ma il processo di riorganizzazione degli enti e delle funzioni appare lento (come nel caso dell'agenzia Sardegna Promozione) e segnato anche da passi falsi. L'istituzione dei Sistemi Turistici Locali non sembra corrispondere alle aspettative di sviluppo dal basso che, negli anni, è diventato più uno *slogan* che una realtà. Ciò che gli intervistati segnalano come buona pratica è l'attività dei Gruppi di Azione Locale che sono sorti nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria LEADER. Gli intervistati li segnalano come esperienze di successo per la loro capacità di agire localmente con programmi condivisi e per avere al proprio interno una compagine di

soggetti pubblici e privati, dove non c'è un ente o un componente che prevale sugli altri. I finanziamenti provengono dalla Comunità Europea, quindi nessun soggetto pubblico locale può esercitare supremazia o controllo sugli altri. L'ente di riferimento è la CE e la Regione Sardegna si occupa dell'istruttoria dell'iniziativa. La forza del GAL è nel gruppo, nelle competenze tecniche ma anche relazionali delle persone che ci lavorano; cruciale è la figura del direttore che in genere ha un *background* di agente di sviluppo locale. I GAL hanno poi una storia di continuità, hanno creato nel tempo un rapporto con gli attori locali, si sono guadagnati la credibilità realizzando interventi di sviluppo con l'approccio *bottom up*. I risultati dei programmi attuati attraverso i LEADER talvolta richiedono tempo, ma per gli intervistati gli effetti sono già visibili.

Entrando nel merito delle strategie, la Sardegna si pone ancora come obiettivo strategico la destagionalizzazione del turismo. Come è emerso nell'indagine, il turismo è fortemente concentrato nei mesi estivi, quasi la metà delle presenze si registra nei soli mesi di luglio e agosto e nell'arco di soli quattro mesi – da giugno a settembre – si ha quasi l'80% delle presenze. Lo sforzo è dunque nell'aumentare i flussi nei mesi di spalla facendo leva su più risorse territoriali, non solo quelle costiere. Una buona pratica è nel modello, ancora incompiuto ma in atto da qualche decennio, di far emergere i territori interni e le risorse produttive di cui sono ricchi, risorse che attengono alla sfera dell'unicità, dell'irripetibilità: la strategia è nell'emersione delle specificità agroalimentari, artigianali, ma anche del buon vivere della popolazione che gode di straordinaria longevità, delle suggestioni legate alla sopravvivenza di miti ancestrali.

Rispetto al passato, la Scozia ha un turismo meno concentrato quindi non ha più l'impellenza della destagionalizzazione ma si è posta come obiettivo la crescita economica - il raddoppio del fatturato turistico in 10 anni. Gli intervistati, ma anche i dati statistici, mettono in evidenza come l'obiettivo non sia raggiungibile, poi la recente crisi ha aggravato le prospettive di sviluppo e ha ridimensionato le ambizioni di crescita. La buona pratica che si rileva in ambito delle politiche pubbliche è nella promozione turistica che per le modalità con cui avviene, già trattate, ha modificato l'immagine turistica della Scozia, ha creato una marca riconoscibile sul mercato e ha

potenziato i canali di vendita fondati sul *web marketing* e il *booking*. La promozione turistica, intesa come aumentata attrattività della Scozia, è attuata attraverso gli eventi che coprono principalmente tre stagioni dell'anno (ne è esclusa la primavera) e hanno un'unica regia.

Agli inizi della ricerca, durante la fase di documentazione sul tema, la letteratura accademica sembrava trasmettere al ricercatore un senso di arrendevolezza rispetto al problema della stagionalità. In breve, autori di diverse parti del mondo e di diversa formazione, hanno sostanzialmente sostenuto che il fenomeno della stagionalità può essere sì contrastato, ma che gli sforzi non sempre valgono i (quasi magri) risultati che si ottengono. Ovviamente è stata realizzata una serie di pensieri articolati in merito e questa è per certi versi una semplificazione della ricchezza offerta dagli studi realizzati sulla stagionalità del turismo. Questa personale interpretazione della letteratura ha di fatto spinto a indagare sul tema dei cambiamenti apportati dalle politiche pubbliche, soprattutto in ambito qualitativo. La valutazione delle politiche è emersa come un tratto problematico sia nel caso scozzese, sia in quello sardo: gli operatori sono stati d'accordo nel segnalare che al di là di indicatori quantitativi che monitorano e “valutano” i singoli progetti, mancano approcci più strutturati e più olistici per compiere approfondite valutazioni sugli effetti delle strategie. Più che di valutazione vera e propria, in questo contesto interessa porre l'attenzione sui cambiamenti che ci sono stati all'interno delle politiche pubbliche e nei contesti territoriali di applicazione delle politiche.

Un tratto comune ai due casi di studio, ma estendibile anche ad altre realtà, è la rivoluzione avvenuta rispetto a due importanti cambiamenti che sono intervenuti nel mercato turistico internazionale: l'ascesa dei voli *low cost* e il ridimensionamento dell'intermediazione turistica attraverso il *booking*. Questi fattori di cambiamento probabilmente richiedono un approfondimento di analisi su più larga scala, in relazione anche al tema della stagionalità del turismo. Rispetto ai cambiamenti “esterni”, lo sguardo si concentra sulle risposte o sugli effetti locali che si sono generati. In Scozia i voli *low cost* rafforzano le città, le centralità turistiche, quindi in tema di spazialità del turismo, le politiche di trasporto aereo non sembrano stemperare la polarizzazione a vantaggio dei centri urbani. La migliore strategia

adattiva più che contrastare la forza delle città, specie di quelle dotate di aeroporti, è di migliorare i collegamenti fra centri urbani e aree rurali.

In Sardegna si ha una configurazione diversa del fenomeno: il turismo nasce sulla costa e, tranne il caso di Alghero che ha tratto enorme beneficio dalla presenza dell'aeroporto, le località con aeroporto sembravano più di transito che di sosta. La diffusione dei voli *low cost* offre invece opportunità a città come Cagliari di porsi come destinazione turistica, più che di zona di passaggio. Il rafforzamento dell'aeroporto di Oristano potrà creare opportunità di flussi turistici anche nel territorio circostante. Si creano nuovi spazi, nuove prospettive e il rischio che segnalano alcuni intervistati è quello di non saper approfittare dei nuovi flussi di domanda offrendo prodotti ben strutturati.

L'effetto *booking* è emerso soprattutto nel caso sardo, ma le ricadute positive si leggono in entrambi i territori indagati. Più che la ricerca di differenze, in questo frangente emerge la comunanza che deriva dall'avere un'ossatura ricettiva composta di tanti piccoli imprenditori, di piccole unità ricettive a carattere familiare che erano tagliate fuori dal turismo intermediato. Il collegamento diretto con il consumatore ha invece aperto nuovi scenari e anche i “David” possono competere con i “Golia” del mercato globalizzato.

Una differenza che emerge comparando i cambiamenti intervenuti nelle politiche pubbliche scozzesi con quelle sarde è la tendenza - nelle prime - a spostare l'asse di intervento dall'*hardware* al *software*: in Scozia si investe sempre meno nel finanziamento di opere murarie, e si punta di più a rafforzare la competitività dell'impresa turistica attraverso lo sviluppo e la diffusione di buone pratiche, il rafforzamento della *leadership*, l'uso delle reti telematiche e del *webmarketing*. Gli enti pubblici si occupano di studiare il mercato e di fornire la direzione allo sviluppo, i mercati su cui puntare, i fattori da rafforzare internamente in modo da migliorare il servizio e tenere alto l'*appeal* turistico della Scozia.

In Sardegna le politiche pubbliche sono a tutt'oggi piuttosto impennate sulle trasformazioni materiali e quindi i finanziamenti sono ancora di gran lunga di tipo “murario”. Nel Centro Sardegna l'aiuto pubblico si rende per certi versi

indispensabile perché mentre gli investimenti sulla costa trovano facilmente il modo di attecchire, nel caso delle aree interne il turismo è una scommessa dai difficili esiti. Vi sono stati casi di successo di imprenditori illuminati che hanno realizzato strutture di pregio impostate coi caratteri della tipicità locale³¹, ma si tratta di esperienze limitate. Inoltre, l'interno dell'Isola ha problemi di disoccupazione e resistenze culturali al lavoro imprenditoriale, temi che però esulano da questa ricerca. Certo è che nell'ottica della razionalizzazione della spesa pubblica e dell'aumento dell'efficienza, alcuni cambiamenti nell'impostazione delle politiche si renderanno necessari negli anni a venire.

La visione del futuro presenta differenze e similitudini nei due casi indagati. In Scozia gli intervistati si soffermano sul tema della sostenibilità e dei cambiamenti climatici. L'innalzamento della temperatura potrà portare vantaggi alla Scozia, rafforzare il turismo domestico e di prossimità. Il ragionamento ha un suo fondamento, poiché i Nord Europei amano i paesi del Mediterraneo ma non durante i picchi di temperatura stagionale e se i gradi sono destinati a salire, è verosimile che l'*appeal* delle regioni del Sud Europa possa subire un forte contraccolpo. Gli scozzesi si interrogano su questo tema, e strategicamente intendono rafforzare le politiche per la sostenibilità (trasporti, marchi di qualità, etc.).

31 Fa scuola il caso dell'hotel a quattro stelle Su Gologone, nel comune di Oliena, che ha incentrato l'offerta su un modello di sostenibilità culturale, ambientale ed economica, prima ancora che il termine stesso venisse coniato. Costruzione della struttura orizzontale, camere di stile, personalizzate e curate nei minimi dettagli con arredi locali, cucina raffinata e basata sui prodotti locali, politica del continuo miglioramento del servizio, e così via

Comparazione dell'autenticità in Scozia e in Sardegna attraverso le immagini: ingresso del castello di Edimburgo e il Nuraghe Serbissi (Cannas, 2009)



Invece, i sardi sembrano latitare su questo tema. È stato realizzato un Piano per il turismo sostenibile ma sembrerebbe più uno strumento che giace in un cassetto e di cui ogni tanto ci si ricorda, giusto per trarre qualche ispirazione. Probabilmente occorrerà del tempo affinché il Piano venga organicamente tradotto in pratica. Un primo tentativo è quello di realizzare finalmente un Osservatorio sul turismo ma la sensazione che si trae è che venga concepito come un ufficio da sostenere con qualche contratto di collaborazione, piuttosto che al pari di quanto avviene in Scozia a VisitScotland, come un palazzo con dei piani pieni di scrivanie, *computers* e di decine e decine di persone qualificate, dedite all'analisi del turismo. Fuor di metafora, in Scozia c'è il largo riconoscimento dell'importanza dell'informazione, degli studi di settore, della necessità di disporre di dati continuamente aggiornati. Purtroppo, in Sardegna, l'informazione non appare così diffusamente sentita come una necessità imprescindibile per la programmazione turistica e per il futuro del settore.

In Sardegna la visione del futuro è imperniata sull'emersione dei valori identitari e sul loro “utilizzo” nel settore turistico e più in generale, in ambito economico. I sardi hanno storicamente sempre avuto un loro “marchio di appartenenza”, un orgoglio di essere diversi e non assimilabili ad altri popoli. Ci sono tratti culturali che si sono tramandati dall'epoca nuragica, come ad esempio, l'uso delle *launeddas*, strumento musicale a fiato che si trova raffigurato negli stessi bronzetti sardi. Oltre ad aspetti materiali c'è una parte del carattere dei sardi che non è stata mai intaccata da alcun invasore o dominatore, ciò che l'archeologo Lilliu (1971) chiama nel suo omonimo libro la “costante residenziale sarda”. L'orgoglio sardo è per certi versi rimasto nella sfera della tradizione, e implicito nel carattere. L'operazione in atto in tempi recenti è di far emergere in forme concrete la “costante residenziale sarda” cioè tratti del proprio nucleo originario e intaccato di valori che si tramandano di generazioni in generazioni, senza per questo svendere o stravolgere quella differenza che contraddistingue il popolo sardo³² da altri territori italiani o del Mediterraneo. La sfida è sul come. Gli intervistati mostrano di avere le idee chiare e alcuni di loro lavorano già concretamente abbinando servizi turistici a proprie produzioni locali.

32 Nella Costituzione della Repubblica Italiana, all'art.116 vi è il riconoscimento ai Sardi della dicitura di “popolo sardo”, nel conferimento della speciale autonomia

Comparazione delle politiche pubbliche

	Scozia	Sardegna
Le organizzazioni:	VisitScotland Scottish Enterprise Highlands Highlands Enterprise	Agenzia Sardegna Promozione Assessorato al Turismo, Assessorato alla Cultura, Assessorato alla Programmazione
enti centrali		
enti locali	Local Councils Destination Management Organisations	Sistemi Turistici Locali Province, Comuni, Comunità Montane Pro loco
altri enti	Historic Scotland, Scottish National Heritage	GAL
enti privati	Scottish Tourism Forum	Associazioni di categoria, Consorzi
Le strategie:	Obiettivo della crescita economica	Obiettivo della destagionalizzazione
Politiche di prodotto	Eventi: culturali, sportivi, intrattenimento <i>Destination approach</i> (uso buone pratiche) <i>Leadership</i> , innovazione, Trasporti (infrastrutture) Qualità prodotto (marchi, certificazioni) Attrazione investimenti esterni Incentivi alla grande imprenditoria Sostenibilità Formazione	Finanziamento ricettività e servizi complementari Eventi: culturali, sportivi, intrattenimento Trasporti (infrastrutture) Valorizzazione circuiti interni Qualità prodotto Integrazione settoriale (agroalimentare) Sostenibilità (marchio Posadas)
Politiche di mercato	Marketing centralizzato, forte <i>webmarketing</i> Diversificazione domande Trasporti (accordi vettori <i>low cost</i>) Canali distributivi: <i>booking</i> Focus su esperienza visitatore	Diversificazione domande Trasporti (accordi vettori <i>low cost</i>) Canali distributivi: <i>booking</i> Partecipazione fiere, <i>workshop</i> internaz.
Punti di forza	Marca Scozia Comunicazione centralizzata Voli <i>low cost</i> Eventi DMO Identità locale Ente rappresentanza privati Produzioni locali Concertazione	Voli <i>low cost</i> Emersione prodotto dell'interno Nuove domande e crescita dom. interna Forte identità culturale Produzioni locali di eccellenza Qualificazione ricettività Concertazione
Punti di debolezza	Qualità prodotto Spazialità: questione città/aree rurali Confusione ruoli fra soggetti Frammentazione e sovrapposizione enti Subsidenza in aree interne Professionalità, competenze	Marca Sardegna Comunicazione centralizzata non strutturata Dispersione spesa pubblica <i>Booking</i> non promosso come pol. pubblica STL Individualismo e mancanza reti fra privati
I cambiamenti	Lieve crescita turismo ma mancanza di vera crescita econ., turismo meno stagionalizzato Politiche di prodotto da <i>hardware</i> a <i>software</i> Razionalizzazione spesa pubblica per miglioramento efficienza Approccio economicistico Approccio <i>bottom up</i> a livello locale	Turismo in crescita, con prevalenza balneare ma aumento mesi spalla e emersione interno Prevalenza politiche di prodotto <i>hardware</i> Spesa pubblica sostitutiva investimenti priv. e mancanza controllo su finanziamenti Emersione forza identità e orgoglio sardità Meno centralizzazione ma EELL “deboli”
Visione del futuro	Sostenibilità / Cambiamenti climatici Qualità del prodotto Innovazione, creatività, identità	Identità: distinzione (cultura millenaria, presenza centenari, riti unici) Creatività Dimensione interiorità

In entrambi i casi indagati, la visione del futuro si intreccia con la necessità di mettere in atto soluzioni creative e innovative nei servizi turistici e nel modo di fruire il territorio. In Scozia e in Sardegna vi è una chiara comunanza relativamente al possesso di bacini di valori identitari. Infatti, anche in Scozia la *scozzesità* è un tratto diffuso e fa parte della storia e della cultura locale. Probabilmente gli scozzesi sanno come spendersi l'identità in processi economici più di quanto non sappiano fare i sardi. Ciò che è importante, per entrambe le realtà, è di non trattare l'identità e l'autenticità come merci da svendere, data l'importanza che assumono in un mondo che ha globalizzato i processi produttivi ma, allo stesso tempo, ha globalizzato l'anelito post-moderno alla ricerca della *distinzione*, del diverso, dell'unico e irripetibile.

6.8 Sommario

Il capitolo riporta la trattazione dell'indagine svolta sul campo con l'ausilio delle interviste ai 20 attori locali. Nel caso della Scozia, emerge un'organizzazione pubblica in ambito turistico molto forte, ben strutturata, specie sul versante delle politiche di mercato. L'accentramento delle funzioni di marketing in unico organismo si è rivelata come una mossa vincente. Le debolezze compaiono rispetto all'agire sul lato del prodotto delle agenzie di sviluppo, che sembrano aver perso la dimensione di radicamento territoriale a vantaggio di un radicamento di tipo economico: l'attenzione si è infatti spostata sulla promozione economica dei soggetti che sono capaci di generare più introiti. In ambito locale emergono le figure dei DMO, capaci di aggregare enti pubblici e privati e di attuare politiche di *destination*. Decisiva è poi la presenza di un soggetto privato forte, organizzato, che rappresenta il mondo imprenditoriale e che si pone sempre più come un punto di riferimento per la consultazione delle politiche e anche per i cambiamenti di rotta. Le politiche pubbliche scozzesi hanno dato molto peso alla creazione e promozione di eventi che hanno movimentato la domanda domestica nelle stagioni di spalla e hanno inciso nel processo di destagionalizzazione del turismo. Un'altra forte componente è data dal turismo d'affari che ha un andamento favorevole alla destagionalizzazione. Fra le debolezze individuate i testimoni segnalano il tema della spazialità della stagionalità che penalizza le regioni rurali e più distanti dagli aeroporti e la necessità di

migliorare i trasporti interni. L'indagine fa luce sui cambiamenti che sono intervenuti nelle politiche di ultima generazione, più rivolte a rinforzare aspetti intangibili dell'impresa, piuttosto che quelli materiali. Il futuro, per gli scozzesi, è legato ai cambiamenti climatici e al rafforzamento della sostenibilità. Inoltre, l'identità locale giocherà un ruolo sempre più importante nel rafforzare la marca Scozia.

In Sardegna sono in atto trasformazioni importanti nell'assetto organizzativo degli enti pubblici. A livello regionale è stato soppresso l'ente di promozione e uno nuovo organismo si appresta a prenderne il posto, con logiche più moderne improntate al miglioramento dell'efficienza della spesa pubblica. Il processo è ancora in atto e questo determina di fatto l'assenza della promozione della marca Sardegna e di azioni importanti di tipo comunicativo. A livello locale il nuovo assetto non appare dei migliori; prevale infatti un approccio centralista degli enti locali che non aggrega i soggetti imprenditoriali privati. Emerge poi la debolezza nella mancanza di forme di aggregazione fra privati che sarebbe invece auspicabile alla luce delle caratteristiche del tessuto privato isolano, composto da tanti piccoli imprenditori, specie nelle aree interne dell'Isola. Le politiche di trasporto pubblico hanno aperto il mercato sardo alla destagionalizzazione, con l'aumento dei flussi stranieri. Le politiche di prodotto hanno poi agito per meglio qualificare l'offerta ricettiva isolana con *standard* qualitativi più alti e con l'ampliamento della gamma dei servizi offerti. Fra le criticità è segnalata soprattutto la mancanza di una promozione centralizzata, ma anche la tendenza dei privati a ricorrere ai finanziamenti pubblici forse troppo generosi verso attività che dovrebbero spettare alla sfera dei privati stessi. Tra i fattori di forza vi è invece il rafforzamento della cultura locale e dei valori identitari da giocare nei vantaggi competitivi. La globalizzazione del turismo farà sempre più emergere le differenze, le specificità, ma il rischio per la Sardegna è di essere velocemente fagocitata se l'immissione dei valori identitari nei processi di sviluppo turistico locale non sarà guidata con gradualità e azioni di monitoraggio sulle politiche compiute.

In chiusura si propone una comparazione delle politiche individuando, soprattutto, le buone pratiche che sono emerse nel corso dell'indagine, relativamente ai tre ambiti analizzati: l'organizzazione pubblica e il contesto degli attori locali; le strategie pubbliche, seguendo le evoluzioni recenti e i cambiamenti che si sono avuti a seguito

delle stesse; le valutazioni degli attori e la visione del futuro. Relativamente al primo punto emerge l'organizzazione scozzese come buona pratica rispetto alla promozione turistica e all'organizzazione di eventi secondo una logica centralizzata. In Sardegna è interessante il lavoro portato avanti da gruppi di azione locale che si ispirano alla logica del *bottom up*, come nel caso delle organizzazioni di *management* scozzesi. Nell'ambito delle strategie emerge l'attenzione al rafforzamento delle reti telematiche e alla *leadership* nell'imprenditoria. In Sardegna è interessante l'esperienza di investimento nelle aree interne che sono anche le depositarie e motori dell'identità sarda. Molti dei cambiamenti futuri vertono essenzialmente sul mantenimento ambientale del territorio e sui mutamenti climatici nel caso della Scozia, mentre in Sardegna l'attenzione è principalmente riposta all'innovazione dei processi attraverso la chiave dell'identità locale.

Capitolo 7 Conclusioni

7.1 Stagionalità del turismo: verso il cambiamento

La stagionalità è una caratteristica che riguarda diverse attività economiche e, in particolare, è un fenomeno fortemente connaturato al turismo, ma non è uguale dappertutto. Esso assume varie configurazioni nelle destinazioni e nei territori nei quali si originano le domande turistiche, a seconda di una serie di cause raggruppate in *push factors* e *pull factors*. I fattori di spinta, relativi al lato della domanda, consistono essenzialmente in motivazioni naturali e istituzionali; i fattori di attrazione, connessi alle destinazioni, sono anch'essi di natura climatica, e dipendono anche e soprattutto dalla presenza di eventi di richiamo di tipo culturale, sportivo o legati all'intrattenimento. Se queste sono causalità astratte dall'osservazione della realtà e hanno la caratteristica di essere comuni alle aree nelle quali il turismo è più marcatamente stagionale, nell'ambito della ricerca si è prestata particolare attenzione nel comprendere come la stagionalità si configuri nei due casi di studio.

In Scozia la stagionalità delle città è un fenomeno piuttosto contenuto, quasi irrisorio, e sebbene le organizzazioni turistiche che agiscono in ambito urbano siano ben strutturate come delle vere e proprie “macchine da guerra” per attrarre le domande esterne, queste reclamano maggiori risorse finanziarie per rafforzare la loro posizione rispetto ai *competitors* europei. La stagionalità è un fenomeno di minore entità e problematicità socio-economica, poiché le grandi città come Edimburgo e Glasgow hanno un sistema di offerta molto ampio che comprende anche la presenza di strutture aeroportuali (sono perciò di facile accesso). In particolare, Glasgow è la città emergente. A partire dalla forte crisi dell'industria pesante, le autorità pubbliche sono intervenute per re-inventare la città che è passata da una tradizione secolare fondata sull'industria, a un tessuto terziario molto esteso. La raffigurazione della decadenza di Glasgow e delle città britanniche basate sulla grande industria è ben rappresentata in film come “The Full Monty” dove regna il malessere per la chiusura delle fabbriche e le persone cercano altre strade, più bizzarre e creative per

sopravvivere. Le città hanno rafforzato la loro attrattività attraverso azioni di marketing territoriale, sulla scia di una tendenza che ha preso piede in diverse aree urbane europee e di cui si ritrovano esempi nella letteratura (Caroli, 1999). Fra queste azioni un ruolo cruciale rivestono le iniziative mirate ad attrarre le domande esterne quali, ad esempio, il segmento degli affari, convegnistica, *incentives*, il segmento del *leasure*, ma anche il segmento dei *day trippers* che fanno *shopping* o di coloro che dalla provincia (scozzese, ma anche inglese) riempiono i *pubs* nei fine settimana. In misura minore, anche le altre città della Scozia come, ad esempio Aberdeen, beneficiano di flussi di domanda esterna meglio ripartite nel corso dell'anno.

Diversa è la configurazione, o le configurazioni, che il turismo assume nelle aree rurali scozzesi che hanno invece flussi di domanda meno variegati e più concentrati nella stagione estiva. Alcuni territori, come le montagne Cairngorms nelle Highlands, che hanno il loro fulcro di servizi turistici nella città di Aviemore, beneficiano anche del turismo invernale per la presenza della neve e di impianti per lo sci. Tuttavia, nell'indagine sul campo è emersa anche l'interessante l'esperienza di una compagnia di navigazione di Inverness che opera sul Lochness, la quale ha scommesso sulla destagionalizzazione con l'apertura dei suoi servizi anche nel periodo invernale, ottenendo risultati apprezzabili. La compagnia riesce infatti a coprire i costi di gestione anche se non realizza profitti e considera questo fatto alla stregua di un risultato molto importante. La chiave di volta di questa esperienza sta nel collegamento con le città e nella promozione attraverso internet. Il caso imprenditoriale appena descritto ben rappresenta il rapporto fra ruralità e urbanità e il senso delle politiche pubbliche che rafforzano le città, ma anche i collegamenti con le aree rurali. Indipendentemente dal fatto che poi i turisti si rechino davvero nelle Highlands o nelle aree interne che attraggono per la loro spiccata scozzesità, nell'immaginario del turista la Scozia si identifica in alcuni simboli molto forti, come il monumento a William Wallace, il patriota che combatté gli inglesi, una collina di fronte all'omonimo castello di Sterling, anch'esso simbolo del patrimonio storico e identitario scozzese.

In Sardegna la stagionalità nel turismo ha una connotazione molto più marcata. Il

turismo nasce come fenomeno marino balneare e ha una storia esogena rispetto al territorio, alla tradizione produttiva locale. Il turismo è la scoperta di un gruppo di investitori stranieri che ricercano un suolo vergine nel Mediterraneo su cui costruire *ex novo* un luogo di esclusività, di richiamo per il *jet set* internazionale, una sorta di nuova Cannes. La storia del turismo in Sardegna è l'emblema di ciò che Barberis (1979) ha definito, trattando di modelli di sviluppo turistici, quello di "colonizzazione aristocratica": tutto è esterno e, usando il linguaggio di Augé (1993), la Costa Smeralda, comparata alla Sardegna, appare più un "non-luogo" dove ancora oggi si sente l'artificiosità di una falsa identità mediterranea che mischia stili e suggestioni senza storia, senza radici, dove il resto dell'Isola è a uso e consumo in maniera strumentale. Dalla costa e dall'esterno, il turismo diviene anche un modello diffuso "interno", prevalentemente costiero, ma a lungo guidato da logiche esterne. Un esempio lo si rinviene nei finti investimenti turistici che sono soprattutto affari immobiliari realizzati da gruppi di imprenditori esterni (fra i nomi figurano quelli di Aga Khan prima, e Berlusconi dopo). Le coste sono un tappeto di seconde case che hanno un ciclo annuale di utilizzo molto corto. Il modello è stato criticato nel Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile, realizzato da ricercatori dell'Università di Cagliari, e la consapevolezza di quanto questo sia stato un approccio fallimentare è presente nella stessa Amministrazione Regionale, oggi come ieri. La Regione ha cercato di arginare il fenomeno dell'edificazione selvaggia con politiche di pianificazione che sono arrivate troppo tardi o che hanno lasciato aperte molte maglie per le deroghe comunali. Alcuni intervistati hanno ben interpretato quanto accaduto con l'espressione del "chiudere i recinti quando i buoi sono scappati". In realtà non tutto è perduto e il patrimonio della Sardegna è ancora vasto e le politiche attuali hanno ancora una grande rilevanza sulle sorti del turismo come sulle sorti ambientali delle risorse locali.

A partire da insediamenti sulla costa, spesso in paesi cresciuti a dismisura o in parte creati *ex novo*, il turismo è diventato in tempi più recenti un fenomeno che ha interessato le stesse aree interne. Inoltre sono emerse le città di Cagliari e Sassari come luoghi anche di vacanze brevi, indipendentemente dal segmento marino balneare. Le città hanno anch'esse beneficiato di altre forme di turismo come quello d'affari, ma il fenomeno che in tempi più recenti si osserva è come, ad esempio,

Cagliari sia diventata un luogo di vacanza, non più città di transito verso rinomate destinazioni della costa (Villasimius a Sud Est e Pula a Sud Ovest) dove ad agosto era difficile trovare anche un solo bar aperto. Le aree interne vanno rafforzando la loro dotazione ricettiva e di servizi turistici grazie soprattutto alle politiche pubbliche regionali, ma anche comunitarie. L'Iniziativa Comunitaria LEADER, attraverso l'azione dei Gruppi di Azione Locali, ha cambiato le sorti di interi paesi e territori circostanti innestando nuova progettualità attraverso la re-interpretazione delle risorse locali, fondate su forti valori identitari. La stessa Regione Sardegna è intervenuta con azioni di rafforzamento o di creazione della ricettività e sebbene si sia davvero lungi dal paragonare la forza ricettiva delle coste a quella delle aree interne – il modello turistico sardo è quasi totalmente costiero – emerge un potenziale straordinario di queste ultime.

Già da queste righe iniziali, appare chiaro un aspetto decisivo che risponde a un quesito iniziale della ricerca: la stagionalità del turismo è un fenomeno che si modifica nel tempo e nello spazio. Osservando alcuni indicatori quantitativi come la distribuzione delle presenze turistiche anche e solo negli ultimi anni, risulta evidente che la stagionalità si trasforma. In Scozia ciò appare con maggiore risalto, ma si deve pur sempre considerare che in questa regione non c'è mai stato il fenomeno della concentrazione costiera. Il turismo ha avuto da subito una connotazione culturale. I fattori attrattivi hanno le radici nella storia locale, nel patrimonio storico e architettonico, nel fascino di una terra che ha combattuto con gli inglesi e non si è mai fatta inglobare culturalmente, anche se ha dovuto cedere all'egemonia militare dell'Inghilterra. In Scozia *leisure*, sport e cultura si sono fusi fra loro e nel tempo sono andati articolandosi e alimentandosi di nuovi *input*, grazie a un intervento massiccio di politiche pubbliche. La stagionalità cambia nello spazio e emergono nuovi “prodotti”: Glasgow ne è un esempio.

Anche in Sardegna i cambiamenti temporali e spaziali sono presenti. Se alcuni decenni fa la stagione turistica era solo di due, massimo tre mesi l'anno, oggi i flussi pur essendo principalmente concentrati nel periodo estivo, coprono un arco temporale maggiore. Sono poi cambiate le domande, nel senso che sono diventate sempre più articolate e variegate, sulla base dei nuovi bisogni e modi di viaggiare. Lo

stesso modello di fattori *push* e *pull* è andato articolandosi, così come le cause della stagionalità istituzionale. Il viaggio è fuga dal proprio centro, ma è anche la conferma del proprio centro (Savelli, 1989) e diviene sempre più spazio di crescita personale e sociale. La ricerca di nuovi “alimenti” per il corpo e l'anima prende tante forme e tante strade: centri di benessere, seminari di meditazione, corsi di cucina, raduni di cultori di un determinato interesse, ricerca delle proprie origini genealogiche, e così via. Il turismo, come fenomeno in sé, diviene sempre più un'esperienza e sempre meno un prodotto, che si nutre di componenti intangibili: sensazioni olfattive come il profumo del mirto o della fioritura primaverile della macchia mediterranea, l'odore del malto in una distilleria di whisky; tattili come il contatto con le pietre, squadrate e ordinate da 4.000 anni, di un nuraghe, o le mura di un castello; visive, come la vista della Gola di Gorroppu dalla stessa Strada Statale 125 che apre l'immaginazione verso i luoghi del Supramonte e dei banditi che lo abitarono, o la visione invernale delle scure montagne Cairngorms, in parte innevate, che danno la sensazione di attraversare uno spazio più sognato che reale.

È difficile scindere le trasformazioni avvenute o in corso di svolgimento nel turismo dalla stagionalità. Inevitabilmente l'anelito al viaggio come finestra di curiosità, di arricchimento culturale o anche di fuga dall'ordinario che si attua con l'acquisto di un biglietto aereo e un albergo in un fine settimana invernale, verso un altro luogo invernale, ha effetti sulla stagionalità. E se fra le cause della stagionalità del turismo vi erano le avverse condizioni climatiche della destinazione, oggi il concetto si trasforma e si viaggia anche se magari nel *week end* è prevista la pioggia a Parigi o Stoccolma perché c'è la prima di un'opera teatrale, o perché si ha bisogno di staccare e di andare in un luogo “altro”. Le categorie di analisi del fenomeno della stagionalità turistica non mutano come macro categorie, ma cambiano al loro interno e studiare il cambiamento diviene il punto cruciale.

Così come cambiano le motivazioni al viaggio, cambiano le configurazioni spaziali dell'offerta all'interno delle destinazioni e cambiano le stesse politiche turistiche. In un territorio maturo come la Scozia la priorità non è più quella di strutturare la ricettività, di far crescere il numero delle imprese dell'*accommodation*. Non è più, in sostanza, quello di puntare alla quantità, ma di lavorare sulla qualità. Qualità nelle

competenze degli imprenditori e del personale per migliorare il servizio e il livello di soddisfacimento del turista. Qualità nella gestione dell'impresa e nella ricerca di nuovi mercati. Qualità nell'innovazione, intesa come utilizzo di canali di vendita telematici, di saper cogliere nuovi segnali e saper immettere creatività nel sistema turistico. Qualità nelle relazioni fra attori, mirata a far crescere le forme di aggregazione perché il turismo non lo fanno i singoli operatori, ma la destinazione nel suo complesso.

In Sardegna la priorità delle politiche pubbliche turistiche è ancora focalizzata sulla creazione del prodotto, anche e soprattutto inteso in termini fisici, materiali. Se l'obiettivo è quello di intervenire sullo squilibrio spaziale causato dall'eccessiva concentrazione delle strutture ricettive e dei servizi complementari nelle coste, a vantaggio di aree interne che sono un potenziale bacino di turismo, tale obiettivo si consegue creando le condizioni strutturali affinché i territori possano accogliere al meglio i fruitori. Da un parte, gli interventi necessari sono rivolti a creare le basi per la ricettività, dall'altro occorrono investimenti per la manutenzione del territorio e per la fornitura di servizi collaterali. Un esempio concreto: il sito nuragico di Barumini (Barumini è un territorio interno che dista circa 80 km da Cagliari) è stato riconosciuto patrimonio mondiale dell'umanità dall'UNESCO. Nonostante vi sia un'accreditata teoria (Frau, 2002) che indichi la Sardegna come la Terra dei Beati, la perduta Atlantide - che per gli Antichi Greci scomparve a seguito di un cataclisma e con esso la sua civiltà di "Tyrsenoi", costruttori di alte torri – il luogo che meglio dovrebbe rappresentare le vesti di una passata civiltà assolutamente originale, non è oggi attrezzato per il turismo. Come un testimone faceva osservare, la ricettività locale non è in grado di fornire il pernottamento alberghiero a più di 50 persone; inoltre, si consideri che il sito nuragico è fruito da appena 60mila persone l'anno (Iorio, 2007). Eppure Barumini è un luogo che custodisce un tesoro di inestimabile valore, e se fosse stato in Scozia, probabilmente avrebbe goduto di una notorietà immensa e di una strutturazione adeguata. Ciò che accade a Barumini dovrebbe essere considerato l'emblema della contraddizione tra l'anelito verso la destagionalizzazione facendo perno su altre attrazioni rispetto al mare come, ad esempio, la cultura, la storia, le tradizioni, e l'impreparazione turistica del territorio, legata anche alla scarsa imprenditorialità locale. Non è auspicabile che le politiche

pubbliche propongano una riedizione, sotto altre forme, di azioni intraprese nel passato, come quella della fallimentare creazione di servizi ricettivi in sostituzione ai privati, i famosi alberghi dell'ESIT. La priorità della Sardegna è di aumentare l'offerta ma non con azioni spalmate sul territorio e mirate a far tacere le voci di enti locali che reclamano la loro fetta di partecipazione alla torta del turismo, anche quando il territorio non sembra avere capacità attrattiva, quanto piuttosto attraverso scelte a monte, che individuino, sulla base di ricerche di marketing e di studi del settore, le aree che hanno potenzialità turistiche.

Il passaggio dalle priorità alle azioni e, soprattutto, agli effetti delle politiche non è lineare, né scontato. In Scozia le politiche di “software”, cioè legate più a processi immateriali, che a finanziamenti su opere murarie, si fondano su un concetto peculiare di qualità: la qualità attuata dai grandi imprenditori, dai gruppi che realizzano fatturati considerati significativi in termini di occupazione e di peso economico. Sul fronte dell'offerta, le politiche pubbliche sono impostate secondo questa filosofia, come da scelte governative. Ne consegue che una grande parte di piccoli imprenditori resti tagliata fuori dal regime degli aiuti concessi dalle organizzazioni pubbliche. Questo aspetto ha ricevuto letture molto critiche da parte di alcuni intervistati. Secondo altri, si tratta di un'occasione per crescere, per emanciparsi dal regime dell'intervento pubblico e per percorrere la strada dell'aggregazione: un soggetto privato organizzato ha molte più *chance* di ottenere credito presso le agenzie pubbliche. Sul fronte della domanda, l'azione di un unico organismo di promozione facilita la riuscita delle politiche, almeno relativamente alle azioni di marketing, verso l'attrazione di domande varie con gli eventi. Più complessa e di diversa lettura è la politica per la diffusione della qualità nelle strutture ricettive e nei servizi turistici, attraverso i marchi Quality Assured (QA) e Green Tourism Business Scheme (GTBS). L'agenzia di marketing promuove due schemi per migliorare la prestazione dei servizi turistici: il primo incamera una natura più generica di qualità; il secondo è specificamente rivolto a migliorare le prestazioni aziendali in termini di eco-compatibilità. I marchi sono tenuti distinti anziché essere un tutt'uno, come sarebbe più logico dato che la sostenibilità è un obiettivo delle politiche pubbliche.

Nel caso della Sardegna, l'attuazione delle politiche pubbliche è letta, da alcuni intervistati, come sostitutiva degli interventi che spetterebbero ai privati. In sostanza, c'è ancora troppa iniezione di capitale pubblico nel sistema turistico, di quanto non sarebbe richiesto in un mercato che si avvia al consolidamento. Il turismo ha ormai più di mezzo secolo di storia in Sardegna e se sino a pochi decenni fa le politiche pubbliche risultavano piuttosto slegate fra loro e senza una progettualità futura ben delineata, in tempi più recenti appaiono maggiormente focalizzate sul conseguimento di obiettivi di medio-lungo periodo. In questo quadro, i tempi sono maturi per l'attuazione di politiche di sistema, ad esempio di marca Sardegna, così debole e ancora imperniata sul riconoscimento di alcune località, come la Costa Smeralda, che sono una parte della Sardegna ma incapaci di sintetizzarne la ricchezza dell'Isola nel suo complesso.

Le politiche pubbliche incarnano il cambiamento anche nella stagionalità. Sebbene non si tratti di strategie specifiche che attengono alle peculiarità locali, le politiche sul trasporto tese a favorire i vettori *low cost* hanno decisamente operato un grande cambiamento: hanno reso accessibili le aree periferiche a nuovi flussi di domande, hanno perciò modificato le geografie dei voli aerei, ma anche delle destinazioni. Oggi città come Glasgow, Edimburgo, Cagliari, Olbia, Alghero, non sono solo collegate ai principali nodi nazionali come, ad esempio, Londra per la Scozia e Roma per la Sardegna, come aeroporti intermedi, ma hanno lo scalo diretto su varie località europee. Sul lato della domanda, le politiche di trasporto hanno cambiato il mercato e aperto nuove possibilità. Tuttavia, le compagnie *low cost* esercitano attualmente un alto potere di contrattazione e non sempre le loro politiche sono in linea con quelle delle destinazioni. Ad esempio, i vettori *low cost* aprono continuamente rotte nuove, sperimentano delle tratte e usufruiscono delle agevolazioni che le società di gestione aeroportuale concedono loro di volta in volta, ma se tali tratte si rivelano poco redditizie queste vengono chiuse con la stessa rapidità con la quale sono state attivate. Ne consegue che la presenza e l'espansione dei *low cost* contiene le spine oltre alle rose, e per promuovere strategie di marketing verso i mercati da cui si originano le domande, occorre la continuità delle azioni. Se, ad esempio, le organizzazioni di promozione si spendono per attrarre il mercato dalla Scozia alla Sardegna e viceversa, e poi la tratta Edimburgo-Cagliari viene soppressa, come è

accaduto, l'investimento è stato un fallimento. Perciò occorre considerare che una parte delle tratte aeree hanno vita breve e il mercato dei voli aerei è estremamente cangiante.

I cambiamenti prodotti dalle politiche pubbliche nel turismo hanno poi una connotazione più intrinseca. Nell'indagine è emersa la centralità del tema dell'identità all'interno delle politiche pubbliche e dei fattori di attrazione del turismo. La rivisitazione dell'identità attiene ai luoghi che hanno per l'appunto identità, storia, tradizioni e non si applicano dappertutto. In secondo luogo, l'identità assume una specifica e unica configurazione a seconda del territorio considerato. Ad esempio, l'identità scozzese non è assimilabile a quella sarda, anche se si possono trovare tratti simili (si pensi alle *launeddas* sarde e alle *cornamusa* scozzesi, che pur essendo entrambe strumenti a fiato producono suoni e melodie molti diversi). Da un punto di vista degli studi sullo sviluppo locale, la ricerca conferma l'assoluta rilevanza delle risorse identitarie locali in chiave di vantaggi competitivi: se le città d'arte come Firenze, Roma, possono giocare la carta dell'unicità della Cappella del Brunelleschi o della Cappella Sistina, la Sardegna e la Scozia si giocano altre risorse uniche: ad esempio, usando le parole di un intervistato, in Sardegna si può mangiare un arrosto cucinato dai pastori in una dimensione che richiama l'ambientazione dei libri di Omero. In Scozia si può godere dell'unicità del castello di Urquhart raggiungibile solo via fluviale e circondato dallo scenario originale delle Highlands. L'attenzione delle politiche pubbliche è allora rivolta al “come” e “in che modo”. Se per la Scozia la strada appare piuttosto ben marcata, con professionalità in grado di far emergere a uso turistico anche i presunti resti dei capelli di un ipotetico guerriero medievale, in Sardegna la strada è ancora da percorrere. Vi è un pullulare di eccellenze che ancora non trovano la strada verso il mercato. Come indicato da in testimone intervistato, la chiave di volta sta nell'atteggiamento imprenditoriale e nel *packaging*. Non bisogna cambiare niente del modo millenario con cui si producono cibi, basta solo aprirli con intelligenza al mercato turistico dove è possibile spuntare prezzi maggiori rispetto a prodotti considerati equivalenti. La strategia è stata individuata dalla precedente Giunta politica; spetta alla nuova portare avanti il filone dell'emersione delle eccellenze.

7.2 Il contributo scientifico della ricerca

Il contributo principale della ricerca riguarda ambiti di riflessione offerti relativamente alle politiche pubbliche per la stagionalità del turismo, attraverso uno studio originale condotto con l'indagine sul campo in due territori specifici. Tali ambiti scaturiscono al termine di un lungo percorso di ricerca che è maturato nel tempo, chiarendo sempre più i propri obiettivi e il disegno metodologico. Osservando lo studio nel suo complesso, il contributo che questo apporta è sostanzialmente riconducibile a due tipi: teorico ed empirico. In ambito teorico, occorre innanzitutto fare una premessa: la stagionalità non ha una teoria di riferimento, dei modelli concettuali che vadano oltre alle categorie di analisi individuate (cause, impatti, misurazioni, politiche e ruolo esercitato nello spazio e nel tempo). È piuttosto un fenomeno che è stato indagato attraverso l'osservazione empirica e la maggiore produzione teorica riguarda i modelli di misurazione, spesso legati a tecniche econometriche, che esulano dal tipo di ricerca qui realizzata.

Relativamente a questa premessa, lo studio non ha realizzato apporti originali, e sostanzialmente riconferma le caratteristiche che già altri autori hanno individuato nell'analizzare il fenomeno della stagionalità rispetto a cause, impatti, e misurazioni. Le cause della stagionalità sono state sopra richiamate e raggruppate in due principali categorie: cause climatiche (ad esempio, la temperatura) e di tipo geografico (la latitudine della destinazione); cause istituzionali, cioè legate al comportamento umano, alla sfera politica, sociale ed economica. Nello specifico, la Sardegna può essere citata come esempio dell'influenza esercitata sulla stagionalità per le cause climatiche: la principale attrazione è la costa per la sua balneazione, è l'estate. Passata la stagione, occorrono altre motivazioni per attrarre flussi di visitatori e nuovi modi di organizzare e di proporre il territorio, che nell'immaginario del turista è associato al bel mare. La Scozia, invece, non è soggetta nelle stesse forme ai fattori climatici, nel senso che se l'estate è ancora il periodo più fruito, specie per la componente straniera, anche durante questa stagione la pioggia può essere inesorabile. In ogni caso, l'estate resta il momento dell'anno più adatto alle vacanze, associato alla vita all'aperto, ai festival, ai pic-nic nei parchi, etc. Naturalmente le cause istituzionali sono presenti e si combinano con le cause naturali; culturalmente

l'estate è associata alla vacanza, lo è istituzionalmente per la chiusura delle scuole e la temporanea interruzione di attività economiche. Su questi ambiti lo studio non ha fornito ulteriori riflessioni rispetto a quanto la letteratura non abbia già detto.

Relativamente agli impatti della stagionalità evidenziati negli studi precedenti, questi sono sostanzialmente riconfermati nella ricerca. L'indicazione che viene dalla conoscenza pregressa su questo specifico ambito è che gli impatti variano a seconda dei territori considerati, a seconda delle specificità del tessuto socio-economico locale e su ciò la ricerca ha compiuto alcune osservazioni nei due casi di studio. In contesti nei quali la disoccupazione è diffusa e il turismo costituisce una leva economica, la stagionalità diventa un problema fortemente sentito. È il caso delle Highlands, dei territori di Inverness e Aviemore che vivono essenzialmente di turismo, fatta eccezione per il lavoro pubblico che copre buona parte dell'impiego locale. Diverso è il caso delle isole Shetland che per almeno mezzo secolo a venire potranno contare sull'estrazione del petrolio e dunque la forte stagionalità del turismo non è considerata come un problema. In Sardegna la stagionalità è verosimilmente un problema per i piccoli imprenditori e per gli operatori dell'interno, ma non per i gruppi che controllano i grandi villaggi costieri che realizzano ingenti incassi in quattro o cinque mesi l'anno.

In sostanza, rispetto ai temi indagati dalla letteratura accademica, lo studio ha posto l'attenzione in particolare sulle dinamiche spaziali della stagionalità e sugli effetti che da queste derivano in alcune sub-aree dei due territori principali e ha mostrato come il fenomeno produca impatti differenziati all'interno di una stessa unità di analisi. Oltre alla stagionalità della Scozia, si dovrebbe entrare nello specifico delle stagionalità nelle aree della Scozia. Ovviamente questo tipo di dettaglio dipende dagli obiettivi dello studio; se questo ha finalità di valutazione o implementazione di politiche territoriali, il dettaglio si rende necessario. Inoltre, la ricerca ha fornito un contributo conoscitivo in tema di politiche pubbliche. Da un lato, lo studio compiuto attraverso la rassegna della letteratura attuale in tema di stagionalità del turismo ha individuato alcune lacune nell'ambito proprio della letteratura sulle politiche pubbliche. Sembra infatti che queste siano considerate come ambiti fissi, statici, dove tutto quel che si doveva dire è già stato detto. Invece le politiche cambiano nel

tempo, assumono nuove forme e se anche la dicitura resta la stessa, i cambiamenti avvengono all'interno, nel tipo di azioni intraprese, nelle modalità di svolgimento, nei soggetti coinvolti .

Dall'altro, la sensazione che è stata tratta, al termine della rassegna, è che pure la stagionalità del turismo abbia cessato di essere un tema ricorrente, per diventare piuttosto una questione tecnica di misurazione, slegata da un approccio olistico e territoriale al problema. Dal contributo di Baum e Hagen del 1999, e fatta eccezione dello studio di Kerr (2003) non sembrano esserci altri contributi che analizzino le politiche a livello locale, e che si pongano l'obiettivo di indagare sul cambiamento della stagionalità apportato attraverso le politiche pubbliche. L'ambito nel quale la ricerca ha prodotto un contributo originale e significativo è attraverso l'indagine sul campo nei due territori prescelti, nell'individuazione di buone pratiche e nella comparazione dei due casi di studio. Più in particolare, il contributo è rinvenibile a partire dai *research questions*, attraverso i quali la ricerca si è dispiegata sino a individuare le risposte.

RQ1: descrizione del contesto: le politiche, gli attori

Il primo ambito degli interrogativi della ricerca è stato di natura essenzialmente descrittiva. Non si possono comprendere le politiche se prima non le si conosce, e il processo di conoscenza implica, come primo passo, l'osservazione del territorio e l'indagine sugli attori che compongono il mosaico del tessuto locale. La conoscenza del territorio è stata ricostruita attraverso l'uso di fonti documentarie, dati statistici e l'osservazione diretta. Ad esempio, che Glasgow sia una città in fermento mentre Edimburgo sia più decadente, lo si può apprendere con l'osservazione diretta; così come che Cagliari sia una città che straripi di centri commerciali, è una constatazione che deriva dall'esperienza di vita in quel contesto e dallo spirito di osservazione.

I dati statistici, gli studi e le ricerche relativi ai temi e ai territori indagati, la documentazione sulle politiche, hanno fornito la base per comprendere il quadro di riferimento del turismo, delle politiche e degli attori, nei due casi di studio. A ciò si aggiunge che l'individuazione degli attori è stata strumentale allo studio stesso, poiché ha fornito il quadro dei soggetti da intervistare. Senza ripercorrere tutti gli

aspetti già ampiamente trattati nel corso della ricerca, in questo frangente si richiamano alcuni passaggi più significativi. In Scozia le politiche turistiche pubbliche hanno una tradizione di lungo corso e se sino a un decennio fa l'attenzione era riposta nel contrastare la stagionalità, oggi è focalizzata sulla crescita economica. Il cambiamento di prospettiva è dovuto al fatto che la stagionalità è diventata meno marcata e, come sostenuto da un intervistato, poco importa se l'incremento delle entrate avviene in misura concentrata o spalmata nell'anno. Ciò che conta è che ci sia un aumento del giro d'affari. Tale cambiamento di rotta, valutato dai più in maniera positiva, ha avuto ripercussioni sulle principali organizzazioni pubbliche, in particolare sull'operato delle agenzie di sviluppo che agiscono sul versante dell'offerta territoriale. L'attenzione si è spostata sui soggetti privati capaci di generare maggiori introiti e quindi, maggiori ricadute economiche - quali, ad esempio, l'aumento dell'occupazione. Un altro aspetto che è emerso già dal titolo del contributo di Kerr (2003) è che le politiche pubbliche scozzesi appaiono un fallimento: a fronte di ingenti investimenti, permangono aspetti legati alla frammentazione delle politiche e dei soggetti, alla sovrapposizione di ruoli. L'organismo che sembra operare con maggiore successo è l'agenzia di marketing, sebbene non manchino le pecche anche relativamente a questo ente. Una proposta recente è di rafforzare l'agenzia di promozione turistica e di farla diventare il punto centralizzato di riferimento anche per le politiche sull'offerta, lasciando alle agenzie di sviluppo il compito di promuovere gli altri settori economici, ma non il turismo.

In Sardegna le politiche continuano ad avere una tradizione nel finanziamento degli operatori privati della ricettività, specie per l'ampliamento della gamma dei servizi offerti. Poiché la destagionalizzazione resta l'obiettivo primario, occorre dotare le strutture ricettive dei servizi necessari per l'accoglienza del turista nei periodi di spalla e migliorare l'attrattività dei territori. Spesso le politiche pubbliche sono state sostitutive e riempitive dei buchi lasciati dai privati, ma il rischio è che a furia di occuparsi dello spazio dei privati, gli enti locali tralascino di curare i servizi pubblici. L'*appeal* turistico della Sardegna deve migliorare anche nella manutenzione del territorio. Un altro aspetto emerso riguarda la trasformazione degli organismi pubblici e l'individuazione di un soggetto unico di promozione. È un processo ancora in divenire, e l'effetto principale è che la promozione dell'immagine e dei prodotti

della Sardegna è assente, se non per iniziative portate avanti dagli enti locali che però peccano nella mancanza di una visione di sistema.

RQ2 La valutazione delle politiche

Le fonti secondarie, se si escludono alcuni contributi che però hanno la caratteristica di compiere valutazioni sulla base del punto di vista di chi li scrive, hanno mostrato i loro limiti nell'ambito della valutazione delle politiche. Attraverso l'indagine sul campo e la raccolta di dati primari realizzata con le interviste, la ricerca ha potuto offrire un ampio spaccato di valutazioni sui temi indagati. I risultati sono forniti attraverso le parole dirette degli intervistati e questo aspetto è il contributo distintivo della ricerca. Attraverso l'indagine sul campo è stato ricostruito un quadro interpretativo delle politiche, sono stati individuati i punti di forza e di debolezza. Inoltre, è stato possibile gettare lo sguardo all'interno del cambiamento generato attraverso le politiche rispetto a una serie di temi: trasporti, ricettività, accoglienza, qualità dei servizi, prodotti locali agroalimentari e artigianali, nuove domande, eventi, etc. C'è poi un ambito particolare che è stato fatto oggetto di politiche: quello dei valori identitari. Un aspetto che emerge con maggiore vigore rispetto allo studio delle politiche realizzato a tavolino è che, specie in Sardegna, il turismo diventa un fenomeno economico sempre più democratizzato e sempre meno elitario, che permea nei territori non più come una variabile esogena, ma diviene patrimonio di esperienze che si tramandano in generazioni, con l'innesto di processi di innovazione. Nei territori dell'interno si va costruendo un tessuto di ospitalità tipicizzata, che fa perno proprio su valori identitari. Poco importa se sulla costa il gestore della struttura ricettiva o ristorativa sia "locale" o "continentale"; il turista balneare è attratto dal bel mare sardo, è in ciò, soprattutto, l'identità locale. Nei territori interni, invece, il prodotto è in quella cultura millenaria che ha preso le forme del pane carasau, della salsiccia fresca, del pecorino sardo, della lentezza degli abitanti dei paesi che ancora si fermano a fare la radiografia, in senso figurato, ai turisti e che si interrogano incuriositi verso "sos istrangios", gli "stranieri".

Lo studio sulle politiche rivela come queste cambino nel tempo e come il cambiamento avvenga nella stessa stagionalità. Probabilmente da un punto di vista quantitativo è assolutamente irrilevante che in un giorno invernale cinque giovani

londinesi abbiano preso un volo per Cagliari, verso le pareti di roccia di aree remote come l'Iglesiente o La Barbagia, e oggi fatti come questi passano in secondo piano. Eppure sino a pochi anni fa la Sardegna era meta quasi esclusivamente balneare, mentre oggi si affaccia fra le destinazioni di scoperta per i suoi tesori nascosti che attraggono nicchie di fruitori. Rispetto alle domande che la ricerca si poneva al principio, sono scaturite le risposte. La stagionalità cambia, non si elimina del tutto, come sostengono autorevoli autori come Butler (1994, 2001) ma assume forme diverse. Ciò che premeva in questo studio era di far emergere la *qualità* del cambiamento, al di là delle cifre. Emerge il ruolo dei soggetti locali che in Scozia si organizzano attorno alle DMO e in Sardegna attorno agli STL, con i pro e i contro che ne derivano. Emerge poi l'approccio *bottom up* che da *slogan*, da programma elettorale diviene sempre più prassi.

Relativamente a questo ambito di domande di ricerca, una in particolare tocca un tema delicato: quali sono i rischi o le opportunità per la destinazione rispetto ai cambiamenti anche esterni che si profilano all'orizzonte? In parte a questa domanda è stata data una risposta nel paragrafo precedente trattando proprio del tema del cambiamento attraverso i voli *low cost*. Sono gli stessi intervistati a dare la risposta. Gli attori chiedono che le politiche pubbliche mantengano una regia sui processi in atto, che non smettano di esercitare un ruolo di indirizzo. In Scozia gli intervistati notano un cedimento nel passo dell'agire pubblico; infatti sono proprio alcuni attori pubblici a sostenere che sia venuto il momento che il timone passi ai privati. In Sardegna il peso pubblico è ancora molto forte, ma forse i tempi sono maturi per riorganizzare le risorse e puntare di più al potenziamento delle reti telematiche e delle politiche di “software”.

RQ3 La visione del futuro

Il terzo ambito indagato è stato quello della proiezione delle politiche nel futuro, per sondare lo sforzo immaginativo degli attori locali sulla base delle loro convinzioni, dei loro punti di vista, circa gli sviluppi del turismo e della stagionalità. Per certi versi, il terzo quesito si incrocia col precedente; infatti mira a sondare l'ambito del cambiamento osservato in versione prospettica. Le risposte fornite dagli intervistati possono risultare utili per gli sviluppi futuri delle politiche e per indicazioni di

policy. Come abbondantemente riportato, in entrambi i casi di studio si ripone l'enfasi sull'importanza delle caratteristiche specifiche dei territori. Lo sguardo non è rivolto a importare modelli dall'esterno, ma a rinforzare i tratti che rendono unica la destinazione, anche in chiave giocosa. Un esempio viene dagli attori scozzesi che suggeriscono di re-interpretare le modalità di fruizione delle attrazioni attuali, in funzione dei cambiamenti climatici: se la neve smetterà di venir giù, si potrebbe inventare la discesa sull'erba e diffondere questa pratica sportiva. Il collegamento coi valori identitari è posto in primo piano: non a caso la Scozia promuove il turismo dei discendenti di sangue scozzese come fattore di richiamo. In Sardegna l'identità ha avuto una ribalta mediatica a livello regionale attraverso la passata legislatura. È stato realizzato un archivio digitale della memoria storica che rende il patrimonio accessibile a tutti. Inoltre, le politiche di marketing sono state improntate al rafforzamento della sardità come chiave strategica di promozione. La diversità, contrapposta alla standardizzazione, emerge come tratto distintivo della visione del futuro. Quanto questo anelito trovi terreno fertile anche nel futuro è presto per dirsi. Ciò che è importante è che negli attori intervistati sia emersa una tale consapevolezza.

Infine, attraverso le linee guida fornite dalle domande della ricerca, il contributo empirico dello studio è consistito nell'individuazione di buone pratiche all'interno delle politiche pubbliche per il turismo e la stagionalità in Scozia e in Sardegna. Le buone pratiche, una volta individuate, possono vivere di vita propria e il loro utilizzo dipende dagli obiettivi di chi le legge. La convinzione personale è che possano esser tratti degli utili spunti per i decisori politici, per i *manager* di organizzazioni pubbliche, per operatori privati. La griglia utilizzata per la comparazione delle politiche dei due casi di studio può essere utilizzata per sviluppi futuri. Ma questo aspetto sarà ripreso più avanti.

7.3 Riflessione, valutazione e limiti della ricerca

Durante le fasi di svolgimento della ricerca, non era infrequente pensare a cosa si sarebbe potuto fare e che non è stato fatto, o a come alternativamente si sarebbe potuta organizzare una certa attività. Alla fine dello studio, compiere il percorso a

ritroso in maniera critica non appare più così semplice, ma allo stesso tempo fa parte del disegno stesso della ricerca e della validazione dei risultati. Riflettendo sull'impostazione metodologica, l'intelaiatura dello studio appare solida. Entrando nel merito del metodo, l'intervista, relativamente alle modalità di realizzazione nei due casi di studio vi sono dei limiti che derivano dalle difficoltà linguistiche. Per quanto il ricercatore abbia usato tutti i mezzi comunicativi a sua disposizione, vi è una differenza di fondo fra le interviste in italiano e quelle in inglese: nelle prime la padronanza della lingua ha reso più agevole lo scambio e l'interazione con l'intervistato; nelle seconde, l'interazione è risultata condizionata dalle minori abilità linguistiche. È difficile valutare quanto questo abbia potuto influenzare i risultati, anche perché c'è un effetto di rovesciamento della medaglia: il fatto di condurre le interviste su un terreno noto, quello sardo, e rispetto alla lingua, l'italiano - comprese le sfumature in Sardo - ha portato l'intervistatore a dialogare con il proprio intervistato, aprendo digressioni colloquiali. In sostanza, rispetto all'indicazione di Zenone, filosofo epicureo, letta in un libro di metodologia di un autore anglosassone, probabilmente Patton, che tradotta recitava così: *“la ragione per la quale abbiamo due orecchie e una bocca è perché dovremmo ascoltare di più e parlare di meno”*, l'intervistatore non ha seguito il saggio suggerimento.

Restando nell'ambito del metodo, e in particolare del numero di interviste, occorre evidenziare un limite: per scopi descrittivi e in parte interpretativi, relativi agli effetti delle politiche pubbliche, il numero di venti interviste complessive è stato sufficiente poiché ha coperto gli attori chiave che in entrambi i casi di studio rappresentavano le principali agenzie pubbliche e alcuni attori di rilievo in ambito privato. Se tuttavia, l'obiettivo della ricerca fosse stato di rappresentare il quadro della progettualità delle politiche pubbliche e private per la destagionalizzazione del turismo, il numero e il tipo degli attori individuati, soprattutto privati, non sarebbe stato sufficiente per dare conto della complessità del fenomeno. Inoltre, sarebbe stato consigliabile affiancare il metodo delle interviste ai *focus group*, capaci di intercettare simultaneamente un numero maggiore di attori. È altrettanto vero che bisogna non cadere nell'errore di ragionare con logiche quantitative, perché non è il numero complessivo delle interviste a rendere uno studio più o meno scientifico, ma è la scelta della metodologia più appropriata rispetto agli interrogativi della ricerca a renderlo tale. A

ricerca ultimata, il numero delle interviste realizzate in base alle finalità dello studio così come concepito, appare congruente, perché da un lato, come detto, ha coperto il raggio degli attori chiave; dall'altro, si è trattato di interviste in profondità che hanno prodotto una quantità di “dati” piuttosto ricca (la trascrizione ha portato a redigere circa 230 pagine di testo).

Entrando nel merito degli ambiti indagati attraverso gli interrogativi della ricerca, un limite è individuato nei livelli di profondità delle risposte che la ricerca è stata in grado di dare. Ad esempio, la ricerca ha toccato il tema del cambiamento in atto attraverso l'esplosione del mercato dei voli *low cost* e ha tratto alcune considerazioni, come il rischio di una esposizione eccessiva rispetto all'apertura di tratte collegate a politiche di marketing, quando le stesse tratte possono avere una vita breve. Tali considerazioni vanno lette non come una certezza emersa dall'indagine, ma come una indicazione. La ricerca è nata con obiettivi che miravano innanzitutto a ricostruire il quadro delle politiche, ma il limite intrinseco alla sua costruzione di base è che conseguentemente non ha approfondito nessuna delle politiche individuate, perché non ne aveva gli strumenti, né l'intento di partenza. Ogni ricerca deve fare i conti con le costrizioni spaziali, temporali, energetiche e finanziarie. Questa ricerca non è stata esente e quindi è stato necessario compiere delle scelte che ne hanno inevitabilmente escluso altre, come quella di voler approfondire lo studio delle serie storiche dei voli aerei nei principali aeroporti dei due casi di studio, ma in realtà l'analisi ha fatto un cenno solo all'aeroporto di Cagliari, a seguito di un'intervista. Lo studio effettuato ha il pregio di aver ricostruito il quadro degli attori, delle politiche e di aver gettato un fascio di luce sui processi in cambiamento, ma ha il limite di non aver approfondito le singole finestre che sono state oggetto d'indagine.

Altro limite è rinvenibile nell'analisi della stagionalità all'interno delle macro aree. In sostanza, l'indagine ha focalizzato l'attenzione sulle politiche regionali e locali attraverso le interviste ad attori che rappresentano le organizzazioni centrali e poi ha spostato lo sguardo su alcuni casi all'interno della Scozia e della Sardegna (rispettivamente, l'area delle Highlands e l'area della Barbagia). Il concetto è che non sono state coperte tutte le sub-aree all'interno delle macro unità di analisi (Scozia e Sardegna) e quindi la ricerca non ha sondato gli effetti delle politiche della

stagionalità, con l'approccio micro, ma ha fatto riferimenti ad alcuni ambiti precisi a livello locale e ha avuto un approccio di tipo macro.

7.4 Implicazioni della ricerca: Indicazioni di *policy* e spazi per approfondimenti

La ricerca fornisce un contributo nello studio del tema della stagionalità del turismo in aree periferiche come la Scozia e la Sardegna attraverso la rassegna sulla letteratura esistente e attraverso l'analisi territoriale che fornisce il quadro degli attori e delle politiche. Le finalità della ricerca sono state principalmente di tipo esplorativo e descrittivo, alle quali si è aggiunta poi una importante finestra di analisi di tipo interpretativo. I risultati si basano sulla raccolta e sulla lettura dei dati primari ottenuti attraverso l'intervista, sull'incrocio di tali dati con le fonti secondarie (statistiche, documentazioni, studi di settore) e anche sull'osservazione diretta che discende dal fatto che il ricercatore si è calato e ha vissuto nei territori che ha studiato. Nel caso della Sardegna si tratta del luogo di origine, perciò la conoscenza del fenomeno indagato è stata agevolata dall'esperienza pregressa accumulata negli anni; nel caso della Scozia, l'indagine è stata facilitata dal fatto di vivere per circa due anni nel territorio scozzese.

La ricerca offre alcuni filoni interpretativi in merito agli attori del sistema locale e alle politiche pubbliche. Rispetto ai primi, evidenzia i punti di forza e di debolezza della conformazione delle organizzazioni e dei loro ruoli. Nel caso della Scozia, come anche riportato nel presente capitolo, appare positiva l'opera di razionalizzazione degli enti per migliorarne l'efficienza e per combattere la duplicazione di ruoli fra le organizzazioni, così come la frammentazione delle azioni. Invece, vi sono elementi di criticità nell'agire delle agenzie pubbliche scozzesi che derivano dall'orientamento alla crescita quantitativa del turismo, basato sull'aumento del fatturato, che di fatto taglia dal regime degli aiuti una buona fetta di operatori locali. Le politiche pubbliche sul lato dell'offerta sembrano in questo modo ampliare il divario anche in termini spaziali, fra le città che attraggono investitori forti e le aree rurali che sono caratterizzate dalla presenza di piccoli investitori. Se l'asse dei finanziamenti si sposta verso i grandi imprenditori, questo implica che anche i flussi finanziari vanno nella direzione delle città; la conseguenza primaria è che i centri si

rafforzano e le periferie si indeboliscono. Gli spunti per gli approfondimenti in questo ambito, non mancano. Un filone di indagine futura potrebbe indagare l'emersione delle buone pratiche locali, ovvero di altri casi oltre a quelli citati nello studio, oppure analizzati con maggiore dettaglio. Sarebbe infatti interessante, ai fini dello studio dell'approccio *bottom up*, l'approfondimento della buona pratica del DMO dell'area di Aviemore, nelle Highlands, per conoscere la storia - intesa nello studio della sua genesi volto a individuare i fattori di forza - di una organizzazione che in tre anni è riuscita a capovolgere il rapporto fra la compagine pubblica e quella privata, a favore della seconda. Se gli imprenditori locali decidono di investire il loro danaro in una organizzazione di rete, è un chiaro segno di successo dell'operato di questa.

Relativamente alle politiche in Scozia sono state evidenziati i punti di forza come l'accentramento delle azioni di marketing in un unico soggetto e questo caso potrebbe costituire una chiara indicazione di *policy* per i decisori pubblici della Sardegna, che ancora oggi non hanno fornito all'agenzia di promozione le credenziali istituzionali e operative di cui necessita per poter agire a pieno regime. Una buona pratica che emerge nelle politiche pubbliche scozzesi e che può ispirare altre politiche pubbliche per la destagionalizzazione del turismo è l'azione esercitata sullo sviluppo delle reti telematiche. Il “luogo” dell'incontro fra la domanda e l'offerta nel mercato turistico è il *web*, non è più nell'intermediazione, se non per il turismo organizzato. Ciò significa che un ambito da rafforzare è quello delle reti. I modi per farlo possono essere diversi e anche su questo aspetto, un approfondimento tematico potrebbe risultare molto utile. Un filone di ricerca che potrebbe essere utile implementare riguarda la valutazione delle politiche, aspetto critico e problematico: le organizzazioni pubbliche sono apparse piuttosto sguarnite in questo ambito, specie quelle sarde. Eppure la valutazione ha in sé una importantissima finalità che è quella di “misurare” in qualche modo i risultati ottenuti allo sforzo finanziario esercitato. Inoltre, un approfondimento valutativo potrebbe portare a far emergere con maggiori strumenti di quelli utilizzati nella presente ricerca, lo spazio del cambiamento e la visione del futuro. Questa è apparsa come una debolezza in entrambi i casi di studio indagati e come un filone su cui si auspicano contributi futuri.

Il caso di studio sardo ha fatto emergere le “non” buone pratiche nell'organizzazione pubblica di cui si è già detto, relativamente all'agenzia di promozione che ancora non è diventata operativa a tutti gli effetti secondo le funzioni che le sono state assegnate dal 2006, e rispetto agli organismi di aggregazione locale, i Sistemi Turistici Locali. Invece, relativamente alle politiche pubbliche ci sono dei filoni tracciati dai quali si possono trarre buone pratiche e spunti per approfondimenti di ricerca: è l'emersione dell'autenticità, dell'identità locale nel settore turistico finalizzata a creare o a rafforzare vantaggi competitivi. Se il mercato è diventato in ogni aspetto globalizzato, un effetto della post-modernità è stato quello di aver accresciuto il bisogno di *differenziazione*. Trasponendo il concetto nel mercato turistico, il turista - fra i tanti tipi di turismo esistenti - ricerca anche la dimensione dell'autenticità nella esperienza della vacanza e in un mondo che ormai è stato scoperto in lungo e in largo, ricerca la dimensione del peculiare, dell'unico, dell'irripetibile. Tale emersione si sostanzia in aspetti materiali, come nello stile architettonico delle strutture ospitanti, nella caratterizzazione delle colazioni e, più in generale, del cibo; in aspetti immateriali come l'atmosfera del luogo, la capacità di raccontare il cibo, la storia dei luoghi, le ragioni di tante tradizioni come le maschere tristi del carnevale barbaricino legate al mito di Dioniso, e così via. Infine, tra gli sviluppi futuri si segnala uno spazio aperto all'immaginazione del lettore.

7. 5 Sommario

La ricerca ha tratto spunto dalla curiosità scientifica di conoscere l'evoluzione delle politiche pubbliche per la stagionalità del turismo e di sondare l'ambito del cambiamento. Da subito, l'approccio è stato focalizzato nell'analisi territoriale di determinate realtà e la scelta è ricaduta sulla Scozia e la Sardegna. Una finalità della ricerca è appunto consistita nello studio del cambiamento. Dalla rassegna sulla letteratura scientifica è emersa una lacuna relativa all'approfondimento delle politiche e ai loro effetti; ne è emerso un quadro piuttosto statico, dove i contributi appaiono sostanzianti nella descrizione delle politiche del passato, ma non nella loro rilettura e rivisitazione critica attuale. Eppure il cambiamento è avvenuto ed è in corso, la stagionalità non è un fenomeno inamovibile ma si modifica nel tempo. Lo studio delle politiche è stato attuato con questo intento, di cogliere i segnali del

cambiamento e di descriverne le ragioni, le logiche che dipendono dai contesti territoriali. Il cambiamento è stato individuato, nel caso del sistema turistico maturo come quello della Scozia, nello spostamento dalle politiche di *hardware* a quelle di *software*, cioè verso le azioni che rafforzano gli aspetti competitivi immateriali delle imprese turistiche: la qualificazione dei servizi e il miglioramento delle competenze degli operatori; la ricerca di mercati; l'uso delle reti telematiche. Nel caso di un sistema turistico ancora in fase di maturazione, come quello sardo, il cambiamento si gioca sul rafforzamento delle risorse identitarie e sulla loro integrazione nel settore turistico; si gioca poi nel riequilibrio spaziale e temporale della fruizione: dalla costa e dall'estate, si prova a spostare l'asse verso le ricchezze culturali, paesaggistiche, naturalistiche dell'interno e a migliorare la distribuzione temporale dei flussi, su un periodo più ampio.

Il contributo scientifico della ricerca è da un lato confermativo degli aspetti teorici trattati dai precedenti studi sull'oggetto d'indagine, e dall'altro offre nuovi spaccati conoscitivi sul tema del turismo. La descrizione del quadro degli attori e delle politiche nei due casi di studio, ottenuta attraverso un coerente disegno metodologico, evidenzia i punti di forza e di debolezza sugli ambiti indagati. Oltre alla parte analitica, la ricerca offre un contributo interpretativo del fenomeno della stagionalità attraverso la lettura critica delle politiche, la visione del futuro espressa dagli intervistati e traccia ambiti di *policy* per sviluppi successivi. Fra questi, vi sono le buone pratiche individuate localmente, oltre a quelle individuate a livello macro. In particolare, sviluppi futuri sono auspicabili relativamente allo studio delle forme organizzative incentrate sull'aggregazione fra gli attori, come nel caso delle DMO in Scozia o del modello di azione dei GAL in Sardegna. La valutazione delle politiche appare un ambito debole verso il quale auspicare approfondimenti in modo da fornire strumenti di monitoraggio e *input* per il miglioramento dell'azione e delle strategie delle organizzazioni pubbliche. Le reti telematiche sono un altro ambito che la ricerca ha evidenziato come un fattore sensibile per lo sviluppo turistico e quindi per l'azione delle politiche pubbliche. Infine, la ricerca fa emergere il tema della differenziazione dei territori come chiave dei vantaggi competitivi e lascia aperto il campo a ulteriori approfondimenti.

I limiti della ricerca sono individuati nel modo con cui sono state realizzate le interviste: le minori abilità linguistiche hanno influenzato la raccolta dei dati primari in Scozia e si è avuto un livello di interscambio minore rispetto all'indagine in Sardegna. Vi sarebbero poi limiti nel numero delle interviste se la ricerca intendesse rappresentare uno spaccato sulle politiche turistiche includendo anche quelle private. Per realizzare un obiettivo di quel tipo sarebbe stato necessario ampliare la rosa degli intervistati e probabilmente affiancare altri strumenti di indagine. Relativamente ai risultati della ricerca, un limite è rinvenibile nell'apporto interpretativo: le politiche vengono descritte, analizzate, interpretate e il contributo della ricerca è stato più nel raffigurare il quadro complessivo. Tuttavia, per nessuna di esse la ricerca ha realizzato un quadro esaustivo. Infine, un limite è stato riscontrato nel tipo di approccio territoriale che è stato essenzialmente di macro area. In ogni caso, si ritiene che anche dagli stessi limiti si possono trarre spunti e ispirazione per ulteriori sviluppi scientifici sul tema oggetto d'indagine.

Bibliografia

- Agnew, M. D. e Viner, D. (2001) Potential impacts of climate change on international tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 3 (1): 37-60
- Allcock (1989) "Seasonality". In Witt S.F. e Moutinho L., *Tourism Marketing and Management Handbook*. Cambridge: Prentice Hall
- Angioni, G. (2009) "Il paesaggio come percezione (e le vicende attuali del Piano paesaggistico regionale della Sardegna)". In G. Scanu (a cura di) *Paesaggi e sviluppo turistico. Sardegna e altre realtà a confronto*. Roma: Carocci
- Ashworth, J. & Thomas, B. (1999) Patterns of seasonality in employment in tourism in the UK. *Applied Economics Letter*, 6 (11): 735-739.
- Ateljevic, I., Morgan, N. e Pritchard, A. (2007) *The Critical Turn in Tourism Studies: Innovative Research Methodologies*. Oxford: Elsevier
- Augé, M. (1993) *Nonluoghi*. Milano: Elèuthera
- Ball, R. M. (1988) Seasonality: a problem for workers in the tourism labour market? *Service Industries Journal*, 8 (4): 501-513
- Ball, R. M. (1989) Some aspects of tourism, seasonality and local labour markets. *Area*, 21 (1): 35-45
- Bar On, R.V. (1975) *Seasonality in Tourism. A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making*. London: The Economist Intelligence Unit Ltd., Technical Series N. 2.

- Barberis, C. (1979) *Per una sociologia del turismo*. Milano: FrancoAngeli
- Batchelor, R. (2000) The School Year and Tourism - Lessons from Abroad. In British Tourist Authority & English Tourist Board (Eds.), *Insights - Tourism Intelligence Papers*, 12: 173-181
- Bateson, G. (1972) *Steps to an ecology of mind*. Chicago: The University of Chicago Press
- Bertalanffy, L. (1950) An Outline of General System Theory, *The British Journal for the Philosophy of Science*, 1 (2): 134-165
- Baum, T. e Lundtorpe, W (2001) (a cura di) *Seasonality in Tourism*. Oxford: Pergamon
- Baum, T. (1999) Seasonality in tourism: understanding the challenges. Introduction. *Tourism Economics*, Special Edition on Seasonality in Tourism, 5 (1): 5-8
- Baum, T. (1999b) Themes and issues in comparative destination research: the use of lesson-drawing in comparative tourism research in the North Atlantic, *Tourism Management*, 20: 627-633
- Baum, T. e Hagen, L. (1999) Responses to seasonality: the experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research*, 1 (5): 299-312
- Baum, T. (1998) Responding to Seasonality in Peripheral Destinations, *Insights*, January, London: BTA/ETB, pp.A107-115
- Brännäs, K. e Nordström, J. (2002) Tourist Accommodation Effects of Festivals. University, Department of Economics, Umea Economic Studies N. 580. Umea
- Bezzi, C. (2006) Evaluation Pragmatics, *Evaluation*, 12 (1): 56-76

- Billi, S. (2006) "L'ottica del beneficio. Territorio e prodotto turistico nell'economia dell'esperienza". In G. Dall'Ara e F. Morandi (a cura di) *I Sistemi Turistici Locali. Normativa, progetti e opportunità*. Macerata: Halley Editrice
- Blass Nogueira, M., Casamayor Lagarda, J., Diaz Mier, M. e Rivas P. (1968) *La Estacionalidad en el Turismo y sus Posibles Correctivos*. Cuadernos Monograficos N.11. Madrid: Instituto de Estudios Turisticos
- Boyer (1972) *Le Tourisme*. Paris: Editions du Seuil
- Burrell, G. e Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. GB: Heimann Educational Books
- Butler, R. W. (2001) "Seasonality in Tourism: Issues and Implications". In T. Baum e S. Lundtorpe (a cura di) *Seasonality in Tourism*. Oxford: Pergamon
- Butler, R.W. e Mao B. (1997) "Seasonality in Tourism: Problems and Measurement". In P. Murphy (a cura di) *Quality Management in Urban Tourism*. Chichester: Wiley & Sons
- Butler R. W. (1994) "Seasonality in Tourism: Issues and Problems". In A. V. Seaton (a cura di) *Tourism: the State of the Art*. Chichester: Wiley & Sons
- Butler R. W. (1975) "Tourism as an Agent of Social Change". In: *Tourism as a Factor in National and Regional Development*, Occasional Paper N. 4, Peterborough: Trent University, pp. 85-90
- Calantone, R. e Johar, J.S. (1984) Seasonal segmentation of the tourism market using a benefit segmentation framework, *Journal of Travel Research*, 23 (2): 14-24
- Candela, G. e Castellani, M. (2009) "Stagionalità e destagionalizzazione". In A. Celant, *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo. Fattori di vulnerabilità e potenziale competitivo di un settore strategico*, Roma: Marchesi

CRENoS (2009) *Economia della Sardegna 16° Rapporto 2009*. Cagliari: CUEC

Campbell, R. (1995) "Managing Seasonality: Hotels in the Highlands and Islands of Scotland". University of Paisley, Department of Economics and Management, Working Papers N. 82. Paisley.

Cannas, R. (2009) "Autenticità e mercificazione della cultura in processi di turismo sostenibile. Riflessione su significati e applicazioni". Conference Proceeding, IV Convegno Nazionale "Turismo Sostenibile", Università della Calabria, Amantea

Cannas, R., Dallari, F. (2008) "Local Development: Tourism as a regenerator of Rural Heritage. Shadows and lights". Conference proceeding, ATLAS International Conference "Selling or telling?: paradoxes in tourism and heritage". University of Brighton (UK)

Cannas, R. e Solinas, M. (2004) (a cura di) *La qualità del turismo nelle aree protette. Politiche, strumenti e applicazioni nei parchi nazionali*. Roma: Editur

Cannas, R. e Scalas, A. (2000) *Analisi del mercato agriturismo, del turismo rurale e individuazione dei relativi fabbisogni formativi nella Provincia di Oristano*. Oristano: Editrice S'Alvure

Cannas, R. (1997) "L'agriturismo come occasione di incontro culturale e sviluppo sostenibile. Un'indagine in Sardegna". In F. Citarella (a cura di) *Turismo e diffusione territoriale dello sviluppo sostenibile*. Napoli: Loffredo Editore

Cannas, R. (1994) "Le prospettive dell'agriturismo". In Sassu A. (a cura di) *Il parco del Gennargentu: prospettive di sviluppo*. Cagliari: Edizioni Tema

Caroli, M.G. (1999) *Il marketing territoriale*. Milano: FrancoAngeli

Coenders, G., Espinet, J. M., e Saez, M. (200) Predicting Random Level and Seasonality of Hotel Prices. A Structural Equation Growth Curve Approach.

- Creswell J. W. (2003) *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oak: Sage Publications
- Crotty M. (1998) *The Foundation of Social Research*. London: Sage Publications
- Dall'Ara, G. (2006) "I Sistemi Turistici Locali: una opportunità di sviluppo". In G. Dall'Ara e F. Morandi (a cura di) *I Sistemi Turistici Locali. Normativa, progetti e opportunità*. Macerata: Halley Editrice
- Dallari, F., Trono, A. e Zabbini, E. (2009) (a cura di) *I viaggi dell'anima. Società, culture, heritage e turismo*. Bologna: Patron
- Dallari, F. (2007) "Distretti turistici tra sviluppo locale e cooperazione interregionale". In F. Bencardino e M. Prezioso (a cura di) *Geografia del turismo*. Milano: McGraw-Hill, pp.194-218
- Dallari, F. (2004) Sviluppo e ricomposizione territoriale: sistemi locali e turismo. In A.Savelli (a cura) *Turismo, territorio, identità. Ricerche ed esperienze nell'area mediterranea*. Milano: Franco Angeli, pp. 285-306
- Dallari, F. (1999) "La Dalmazia e Mario Ortolani". in P. Dagradi (a cura) *Scritti geografici in ricordo di Mario Ortolani*, Memorie della Società Geografica Italiana, Roma: Soc. Geogr. Italiana, pp.189-196
- Dallari, F. (1982) "La neve ed il turismo invernale nell'Appennino settentrionale". In C. Brusa (a cura di) *Riflessioni geografiche sull'Emilia-Romagna*. Milano: Unicopli, pp. 207-213
- Decrop, A. (2004) "Trustworthiness in qualitative tourism research". In J. Phillimore e G. Goodson (a cura di) *Qualitative Research in Tourism*. Oxon: Routledge, pp. 156-159

- Dematteis, G. (2001) "Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali". In P. Bonora (a cura di) *SloT Quaderno 1*. Bologna: Baskerville, pp.11-30
- Dematteis, G. e Governa, F. (2003) *Il territorio nello sviluppo locale. Territorialità attiva e sviluppo*: Milano: FrancoAngeli
- Denzin, N.K. e Lincoln, Y.S. (2008) "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research". In N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (a cura di) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp.1-41
- Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2005) "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research". In N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (a cura di) *Handbook of Qualitative Research*. (3° ed.) Thousand Oaks: Sage Publications, pp.1-43
- Denzin, N. K. e Lincoln, Y.S. (2003) *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. (2° ed.). Thousand Oaks: Sage Publications
- Denzin, N. K. (1978) *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill
- Dominicus, H. (2006) *Causes for Seasonality Fluctuation and its Effects on the Tourist Industry and Managing Seasonalities. Case Studies and Best Practices*. Proceeding da ETIN e Seasonality Conference, Parlamento Europeo, Bruxelles
- Doxey G. (1975) "A Causation Theory of Visitor-Resident Irritants: Methodology and Research Inferences". In: *Impact of Tourism*, Sixth Annual Conference Proceeding, San Diego: Travel Research Association
- Donatos, G. e Zairis, P. (1991) Seasonality of foreign tourism in the Greek Island of Crete. *Annals of Tourism Research*, 18 (3): 515-519.
- Drakatos, C. (1987) Seasonal concentration of tourism in Greece. *Annals of Tourism*

Research, 14 (4): 582-586

Drobuske, F. (2006) An analysis of European low cost airlines and their networks, *Journal of Transport Geography*, 14: 249-264

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. e Lowe, A. (2002) *Management Research. An Introduction*, London: Sage Publications

Eisenhardt K.M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, October, pp. 532-550
http://ebrc.ntpu.edu.tw/~cko/Research_DB/InforMgmt%20%20Research/IS%20Research/1989-Building%20Theories%20From%20Case%20Study%20Research.pdf

Ellingsons, L. L. (2008) *Engaging crystallization in qualitative research: An introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications

Fitzpatrick Associates (1993) *All-Season Tourism: Analysis of Experience, Suitable Products and Clientele*. Commission of the European Communities. Directorate-General XXIII - Tourism Unit. Luxembourg

Flognfeldt, T. (2001) "Long-Term Positive Adjustments to Seasonality: Consequences of Summer Tourism in the Jotunheimen Area, Norway". In T. Baum e S. Lundtorp (a cura di) *Seasonality in Tourism*. Oxford: Pergamon.

Francis, G., Humphreys, I., Ison, S. e Aicken, M. (2006) Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study, *Journal of Transport Geography*, 14: 83-94

Frau, S. (2002) *Le Colonne d'Ercole, Un'inchiesta*. Roma: Nur Neon

Frechling, D. C. (2001) *Forecasting Tourism Demand: Methods and Strategies*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Getz, D. (2008) Event Tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism Management*, 9 (3): 403-428

Getz, D. e Nilsson, P. A. 2004. Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: the case of Bornholm. *Tourism Management*, 25(1): 17-30.

Getz, D. (1997) Event management e Event Tourism (1° ed.). New York: Cognizant Communications Corp

Getz, D. 1991. *Festivals, Special Events and Tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Getz, D. (1989) Special Events: Defining the product. *Tourism Management*, 10 (2):125-137

Grainger, J. e Judge, G. (1996) Changing patterns of seasonality in hotel and tourism demand: an analysis of Portsmouth monthly arrivals data. University of Portsmouth, Department of Economics, Discussion Paper Number 73. Portsmouth.

Grant, M., Human, B. E Le Pelley (1997) Seasonality, *Insights*, London: BTA/ETB, pp.A5-A9

Giordano, U. (1993) "Considerazioni sulla politica regionale del turismo in Sardegna (1949-1993)". In Brandis P. e Scanu G. (a cura di) *La Sardegna nel mondo mediterraneo*, Vol. 10, L'ambiente, l'economia, gli strumenti di conoscenza. Bologna: Patron

Glaser, B. e Strauss, A. (1967) *Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Mill Valley, USA: Sociology Press

Goh, C. e Law, R. (2002) Modelling and forecasting tourism demand for arrivals with stochastic nonstationary seasonality and intervention. *Tourism Management*,

- Goulding P. J. (2006) *Conceptualising supply-side seasonality in tourism: a study of the temporal trading behaviours for small tourism businesses in Scotland*, PhD Thesis, Glasgow: Business School, Strathclyde University
- Governa, F. (1997) *Il milieu urbano. L'identità territoriale nel processo di sviluppo*. Milano: FrancoAngeli
- Gustafson, P. (2002) Tourism and Seasonal Retirement Migration, *Annals of Tourism Research*, 29 (4): 899-918
- Gustavsson, P. e Nordström, J. (2001) The impact of seasonal unit roots and vector ARMA modelling on forecasting monthly tourism flows. *Tourism Economics*, 7 (2): 117-133
- Habermas, J. (1970) Towards a theory of a communicative competence, *Inquire*, 13 (1): 360-355
- Hall, C.M e Jenkins, J.M. (1995) *Tourism and Public Policy*. London: Routledge
- Hall, C.M. (1994) *Tourism and Politics. Policy, Power and Place*. Chichester: John Wiley&Sons
- Hartmann, R. (1986) Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies*, 5 (1): 25-33
- Haug, B., Dann, G.M.S. e Mehmetoglu, M. (2007) A Little Norway in Spain. From Tourism to Migration, *Annals of Tourism Research*, 34 (1): 202-222
- Heeley, J. (1989) "Role of national tourist organisations in the United Kingdom". In S.F. Witt e L. Moutinho (a cura di) *Tourism Marketing and Management Handbook*. Hemel Hempstead: Prentice Hall

- Higham, J. e Hinch, T. D. (2002) Tourism, sport and seasons: the challenges and potential of overcoming seasonality in the sport and tourism sectors. *Tourism Management*, 23 (2): 175- 185
- Hinch, T. D. e Jackson, E. L. (2000) Leisure constraints research: its value as a framework for understanding tourism seasonability. *Current Issues in Tourism*, 3 (2): 87-106
- Hirschey, M., Pappas, J. E Whigham, D. (1993) *Managerial Economics: European Edition*. London: The Dyden Press
- Houghton, J., Bolin, B. e Meira Filho, I.G. (1996) Climate Change 1995. The Science of Climate Change. UNEP Report. Cambridge: University Press
- Hylleberg, (1992) (a cura di) *Modelling Seasonality*. Oxford: Oxford University Press
- Iorio, M. (2007) “Il Turismo Culturale in Sardegna tra musei e siti archeologici: aspetti critici e opportunità”. In G. Sistu (a cura di) *Vagamondo. Turismi e turisti in Sardegna*. Cagliari: CUEC
- Jeffrey, D. e Barden, R. R. D. (1999) An analysis of the nature, causes and marketing implications of seasonality in the occupancy performance of English hotels. *Tourism Economics*, 5 (1): 69-91
- Kerr, W. R. (2003) *Tourism Public Policy, and the Strategic Management of Failure*. Oxford: Pergamon
- King, R., Warnes, T. e Williams, A. (2000) *Sunset Lives. British Retirement Migration to the Mediterranean*. Oxford: Oxford International Publisher
- Kim, J. H. e Moosa, I. (2001) Seasonal behaviour of monthly international tourist flows: specification and implications for forecasting models. *Tourism Economics*,

- Klein, H. Z. e Myers, M. D. (1999) A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information System, *MIS Quartely* Vol. 23 N.1, pp.67-94, March
- Koenig e Bischoff (2005) Seasonality: The State of The Art. *International Journal of Tourism Research*, 7, 201-219
- Kulendran, N. (1996) Modelling quarterly tourist flows to Australia using cointegration analysis. *Tourism Economics*, 2 (3): 203-222
- Kulendran, N. & King, M. L. (1997) Forecasting international quarterly tourist flows using error-correction and time-series models. *International Journal of Forecasting*, 13 (3): 319-327
- Kusnets, S. (1933) *Seasonal Variations in Industry and Trade*. New York: National Bureau of Economic Research
- Le Play, F. (1855) *Les ouvriers européens*. Paris: Imprimerie Impérial
- Lévi-Strauss, C. (1955) *Tristes Tropiques*. Paris: Pion
- Lickorish, L.J (1988) U.K. tourism development. A 10 year review, *Tourism Management*, 9 (4): 270-278
- Lilliu, G. (1963) *La civiltà dei Sardi dal neolitico all'età dei nuraghi*. Torino: ERI
- Lilliu, G. (1971) *La costante residenziale sarda*. Cagliari: Stef
- Lim, C. e McAleer, M. (2000) A seasonal analysis of Asian tourist arrivals to Australia. *Applied Economics*, 32 (4): 499-509.

- Lim, C. e McAleer, M. (2001a) Monthly Seasonal Variations - Asian Tourism to Australia. *Annals of Tourism Research*, 28(1): 68-82
- Lim, C. e McAleer, M. 2001b. Forecasting tourist arrivals. *Annals of Tourism Research*, 28 (4): 965-977
- Lim, C. e McAleer, M. (2002) Time series forecasts of international travel demand for Australia. *Tourism Management*, 23 (4): 389-396
- Lim, C. & McAleer, M. (2003) Modelling international travel demand from Singapore to Australia. www.e.u-tokyo.ac.jp/cirje/research/03research02dp.html; accessed 02.03.2004, CIRJE-F-214, Discussion Paper. Tokyo.
- LEADER Plus (2009) *Tràmudas. La cultura del pastoralismo come chiave di accesso al territorio a fini turistici*. Rapporto di esecuzione finale, a cura del GAL Mare e Monti
- Lonely Planet (2006) *Scozia*. Torino: EDT
- Lundtorp, S., Rassing, C. R., e Wanhill, S. R. C. (1999) The off-season is 'no season': the case of the Danish island of Bornholm. *Tourism Economics*, 5(1): 49-68
- MacLelland, R. e Smith, R. (1998) (a cura di) *Tourism in Scotland*. Oxford: International Thomson Business Press
- Madau, C. (2009) "Paesaggio e turismo in Sardegna, tra politiche e prassi". In G. Scanu (a cura di) *Paesaggi e sviluppo turistico. Sardegna e altre realtà a confronto*. Roma: Carocci
- McEnnif, J. (1992) Seasonality of tourism demand in the European Community. *EIU Travel & Tourism Analyst*, 3: 67-88
- Manning, R. E. e Powers, L. A. (1984) Peak and off-peak use: redistributing the

- outdoor recreation/tourism load. *Journal of Travel Research*, 23 (2): 25-31.
- Magnaghi, A. (1994) (a cura di) *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo locale come alternativa strategica*. Milano: FrancoAngeli
- Magnaghi, A. (1998) (a cura di) *Il territorio degli abitanti. Società locali e autosostenibilità*. Milano: Dunod
- Manente, M. (2009) “Il turismo nell'economia italiana”. In E. Becheri (a cura di) *XVI Rapporto sul turismo italiano*. Milano: FrancoAngeli
- Markant-Adviesbureau (1992) Briefing document for the *L'Amelioration de l'Etalement Saisonnier du Tourisme*, conferenza 16-17 ottobre 1991. Noordwijk: Nederlands Ministerie van Economische Zaken
- Mathieson, A. e Wall, G. (1982) *Tourism. Economic, Physical and Social Impacts*. Essex: Longmann
- Mazzette, A. (2002) “Studiare il turismo, un modo per capire come è cambiata la Sardegna”. In A. Mazzette (a cura di) *Modelli di turismo in Sardegna*. Milano: FrancoAngeli
- Mill, R. C. e Morrison, A. M. (1998) *The Tourism System. An Introductory Text* (3° ed.). Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co
- Moore, T. W. (1989) *Handbook of Business Forecasting*. New York: Harper and Row
- Morrison, A. (1998) “The Tourist Accommodation Sector in Scotland”. In MacLelland, R. e Smith, R. (a cura di) *Tourism in Scotland*. Oxford: International Thomson Business Press
- Mourdoukoutas, P. (1988) Seasonal Employment, Seasonal Unemployment and Unemployment Compensation: the case of the Tourist Industry of the Greek

Island, *The American Journal of Economics and Sociology*, 47 (3): 315:329

Murphy, P. E. (1985) *Tourism, A Community Approach*. London: Methuen.

Nash R. and Martin A (2003) Tourism in Peripheral Areas – The Challenges for Northeast Scotland, *International Journal of Tourism Research*, 5, 161-181

Osservatorio Economico della Sardegna (2008) *Capacità ricettiva delle strutture alberghiere ed extra-alberghiere della Sardegna*, Regione Autonoma della Sardegna

Osservatorio Economico della Sardegna (2008) *Capacità ricettiva degli esercizi agrituristici della Sardegna*, Regione Autonoma della Sardegna

Osservatorio Economico della Sardegna (2008) *Movimento dei clienti in Sardegna*, Regione Autonoma della Sardegna

Osservatorio Economico della Sardegna (2007) *Capacità ricettiva delle strutture alberghiere ed extra-alberghiere della Sardegna*, Regione Autonoma della Sardegna

Osservatorio Economico della Sardegna (2007) *Movimento dei clienti in Sardegna*, Regione Autonoma della Sardegna

Osservatorio Economico della Sardegna (2006) *Capacità ricettiva delle strutture alberghiere ed extra-alberghiere della Sardegna*, Regione Autonoma della Sardegna

Osservatorio Economico della Sardegna (2006) *Movimento dei clienti in Sardegna*, Regione Autonoma della Sardegna

Owens, D. J. (1994) The all-season opportunity for Canada's resorts. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5): 28-41

- Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3° ed.)
Thousand Oaks: Sage Publications
- Phillimore J. e Goodson L. (2004) “Progress in qualitative research tourism: epistemology, ontology and methodology”. In J. Phillimore e G. Goodson (a cura di) *Qualitative Research in Tourism*. Oxon: Routledge
- Raffestin C. (2003) “Immagini e identità territoriali”. In G. Dematteis e F. Ferlaino (a cura di) *Il Mondo e i Luoghi: Geografie dell'identità e del cambiamento*. Torino: IRES Piemonte, pp. 3-11
- Raffestin, C. (1984) “Territorializzazione, Deterritorializzazione, Riterritorializzazione e informazione”. In A. Turco (a cura di) *Regione e regionalizzazione*. Milano: FrancoAngeli, pp.69-82
- Regione Autonoma della Sardegna (2009) *Piano Regionale di Sviluppo (PRS)* “La visione strategica del nostro futuro”
- Regione Autonoma della Sardegna (2008) *Piano di Marketing Turistico 2008-2009*
- Regione Autonoma della Sardegna (2007) *Piano Regionale per i Beni Culturali, gli Istituti e i Luoghi della Cultura 2008-2010*
- Regione Autonoma della Sardegna (2006) *Piano di Marketing Turistico 2006*
- Regione Autonoma della Sardegna (2006) *Piano Paesaggistico Regionale (PPR)*
- Regione Autonoma della Sardegna (2006) *Piano Regionale di Sviluppo Turistico Sostenibile (PRSTS)*
- Regione Autonoma della Sardegna (2005) *Competitività, Coesione, Occupazione, Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2006-2008*

- Richardson L. (2000) "Writing: a method of Inquire". In N. K. Denzin e Y. S. Lincoln (a cura di) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Roggio, S. (2002) "Costa Smeralda: un luogo, un evento, un paradigma". In A. Mazzette. (a cura di) *Modelli di turismo in Sardegna*. Milano: FrancoAngeli
- Rose, R. (1993) *Lesson-Drawing in Public Policy*. Chatham, New Jersey: Chatham House Publishers
- Rossellò J., Riera A. e Sanso A. (2004) The Economic Determinants of Seasonal Patterns, *Annals of Tourism Research*, 31 (3): 697-711
- Rossello, J., Riera, A., e Sanso, A. (2003) "The economic determinants of seasonal patterns. Seasonality in monthly international arrivals to the Balearic Islands". Paper presentato al VI Encuentro De Economia Aplicada, Granada
- Savelli, A. (1989) *Sociologia del turismo*. Milano: FrancoAngeli
- Saunders M, Lewis P. And Thornhill A. (2003) *Research Methods for Business Students*. London: Prentice Hall
- Sharpley, R. e Telfer, D.J. (2002) (a cura di) *Tourism and development*. Clevedon: Channel View
- Scanu, G. (2009) "Salvaguardia del paesaggio e valorizzazione del turismo nel contesto del Piano paesaggistico regionale". In G. Scanu (a cura di) *Paesaggi e sviluppo turistico. Sardegna e altre realtà a confronto*. Roma: Carocci
- Scottish Enterprise (2009) *Annual Report and Accounts*, 31 March 2009. In <http://www.scottish-enterprise.com/publications/annual-accounts-2009.pdf>
- Scottish Executive (2006) *The Next Decade: a Tourism Framework for Change*

- Scottish Executive (2005) *Choosing our future: Scotland's sustainable development strategy*
- Scottish Executive (2002) *Tourism Framework for Action 2002-2006*
- Scottish Executive (2000) *A New Strategy for Scottish Tourism*
- Scottish Tourism Coordinating Group (1994) *Scottish Tourism Strategic Plan*
- Scottish Government Statistics (2009) *Population and Migration Trends*. In: <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/933/0095155.pdf>
- Scottish Tourism Coordinating Group (1999) *Review of the Scottish Tourism Strategic Plan*
- Scottish Tourism Forum (2009) *Scottish Tourism: Making a Step Change*
- Sistu, G. (2007) (a cura di) *Vagamondo. Turismi e turisti in Sardegna*. Cagliari: CUEC
- Smale, B. J. A. e Butler, R. W. (1991) Geographic perspectives on festivals in Ontario. *Journal of Applied Recreational Research*, 16 (1): 3-24
- Smith, R. (1998) "Public Policy for Tourism in Scotland". In MacLelland, R. e Smith, R. (a cura di) *Tourism in Scotland*. Oxford: International Thomson Business Press
- Snepenger, D., Houser, B. e Snepenger, M. (1990) Seasonality of Demand, *Annals of Tourism Research*, 17(4): 628-630
- Solinas, G. A. (1997) *Un'isola di vacanze. Per una storia critica del turismo in Sardegna*. Sassari: Editrice Democratica Sarda

- Sotte F. (2007) Aree rurali, società rurali e sviluppo regionale, *Working Paper*, Università degli Studi di Ancona
- Stratigea A. e Giaoutzi M. (2007) "ICTs and Local Touristic Development in Peripheral Regions". In M. Gauzy and P. Nijkamp, *Tourism and Regional Development. New pathways*. Hants: Ashgate, pp.83-98
- Sutcliffe, C. M. & Sinclair, M. T. (1980) The measurement of seasonality within the tourist industry: an application to tourist arrivals in Spain. *Applied Economics*, 12(4): 429-441
- Turchi, D. (1990) *Maschere, miti e feste della Sardegna*. Roma: Newton Compton
- Usai, S. e Vannini, M. (2007) "Sardegna e turismo: il momento delle scelte". In L.F. Punzo e S. Usai (a cura di) *L'estate al mare. Residenti e turisti in alcune destinazioni italiane*. Milano: McGraw-Hill
- Valli, V. (1977) *L'economia e la politica economica italiana dal 1945 ad oggi*. Milano: ETAS Libri
- VisitScotland (2009) *The 2008 Visitor Attraction monitor*. Moffat Centre for Travel and Tourism Business Development, Glasgow Caledonian University
- VisitScotland (2008) *Annual Report and Accounts*, 31 March 2008. Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/visitscotland_annual_accounts_2007-08.pdf
- VisitScotland (2008) *Tourism in Scotland*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Aberdeen & Grampian*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Ayrshire & Arran*. Strategic Research Department,

- Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Angus & Dundee*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Argyll, The Isles, Loch Lomond, Forth Valley*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Dumfries & Galloway*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Greater Glasgow & Clyde Valley*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Edinburgh & Lothian*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Highlands of Scotland*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Kingdom of Fife*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Perthshire*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2008) *Tourism in Scottish Borders*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2007) *Tourism in Scotland*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics

- VisitScotland (2006) *Tourism in Scotland*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- VisitScotland (2005) *Tourism in Scotland*. Strategic Research Department, Edinburgh. In http://www.visitscotland.org/research_and_statistics
- Yacoumis, J. (1980) Tackling seasonality. The case of Sri Lanka. *International Journal of Tourism Management*, 1(2): 84-98
- Wall, G. & Yan, M. (2003) Disaggregating visitor flows - the example of China. *Tourism Analysis*, 7(3/4): 191-205.
- Wanhill, S. R. C. (1980) Tackling seasonality: a technical note. *International Journal of Tourism Management*, 1(4): 243-245.
- Weaver, D.B. e Lawton L. (2002) *Tourism Management*. Brisbane: Wiley & Sons.
- Williams, A. M. & Shaw, G. (1991) *Tourism and Economic Development. Western European Experiences* (2° ed.). Chichester: Wiley & Sons
- Witt, S., Broke, M. Z. e Buckley, P. J. (1991) *The Management of International Tourism*. London: Unwin Hyman
- World Commission on Environment and Development, (1987) *Our common future*, Brundtland Report
- Yin R. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Yin R. K (1984) *Case Study Research. Design and Methods*, Beverly Hills: Sage